

McGraw Hill Education

让你的创意变为现实的最佳方法

思考线

red thread thinking

Weaving Together Connections for Brilliant Ideas and Profitable Innovation

[美] 黛布拉·凯（Debra Kaye）
凯伦·凯利（Karen Kelly） ◎著
姚翔 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com



McGraw Hill Education

让你的创意变为现实的最佳方法

思考线

red thread thinking

Weaving Together Connections for Brilliant Ideas and Profitable Innovation

[美] 黛布拉·凯（Debra Kaye）
凯伦·凯利（Karen Kelly） ◎著
姚翔 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

献词

献给两位男士和两条爱犬：

史蒂文，一位优秀的男士，为我创造了一个有爱的家；

胡安·马里亚诺，这本书灵感的来源，总是提出不同的意见，促使我完善自己的观点；

Tao，教会了我责任与承诺；

Figaro，一个可爱的小家伙，不断地敦促我按时完成本书的创作。

作者简介

黛布拉·凯（Debra Kaye）是一位全球性的创新和发展趋势专家，专门从事品牌战略和创新的消费业务。她的客户有玛氏、高露洁、麦当劳、纽约证券交易所等。她是美国公共电台市场频道的评论员，Fast Company的撰稿人，创新咨询公司Lucule的合伙人，也是TBWA意大利分公司的前首席执行官。她是广受欢迎的演说家，频频出现在诸如西南偏南大会（SXSW）等重要活动场合。黛布拉现居住在纽约。

在RedThreadThinking.com可以了解更多关于本书的内容，你也可以关注她的脸书（http://www.facebook.com/redthreadthinking）和推特（@DebraA_Kaye以及@RTThinking）。

凯伦·凯利（Karen Kelly）是一位自由作家，专注于商业和文化领域。读者可以在karenkellywriter.com访问她。

序言　思考线

创造力就是找到事物之间的联系。

——史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）

1847年，位于英国布里斯托的芳润[1]巧克力工厂，第一次制成了适合远距离运输的块状巧克力。在这之前，巧克力制作者都仅仅把黑巧克力和牛奶巧克力当作食品加工中的调味品。而160多年后的今天，当一家大型糖果公司邀请我们加入一个创新项目时，我和我的咨询团队发现了一个蕴含在丝滑巧克力里的隐秘的真理。

对于巧克力爱好者而言，他们对黑巧克力或牛奶巧克力的偏好程度并不完全取决于味觉。但大多数时候人们评判巧克力时，经常评价的是巧克力的口味，因为味觉更直观并易于描述清楚。人们对黑巧克力或牛奶巧克力的偏好程度，更多地取决于更深层次的文化体验和记忆。所以很多时候，我们在谈论对某款黑巧克力或牛奶巧克力的喜好程度时，只是在肤浅和无意识地表达蕴含在内心深处的关于食物的文化信条，是它们驱使我们做出选择的。

我们通过一系列科学的研究和观察手段发现上述事实。在研究中，我们把一些巧克力爱好者带到百货商店，并告诉他们可以自由地选择自己最喜欢的食品区域进行挑选。结果发现一些人径直走向了民族风味食品区、香料货架和咖啡区，但另一些人却直接奔向日常食品区（主要陈列奶酪、牛奶和冰激凌）。之后，我们询问了这些人对巧克力的偏爱。大多数选择

民族风味食品的人是黑巧克力的粉丝，而奔向日常食品区的人则偏爱牛奶巧克力。根据这个研究结果，我们意识到这背后蕴含着一些奥秘。

牛奶巧克力会让人产生一种内在的舒适感，当牛奶巧克力在你的口中慢慢融化时，你会更重视自己的体验，有时甚至会陷入回忆。而且，融化的牛奶巧克力会让人感到柔软、馥郁，并产生出一种亲密感，像是被母亲抚摸一般，能够让人暂时逃离严酷的外部世界。相比之下，黑巧克力则代表的是对外部世界及刺激的一种集中——味觉体验不断向外蔓延。黑巧克力香浓、苦中有甜的味道，会给人一种复杂的味觉体验，使个体的自我意识、戏剧化的感受、冒险以及接受新颖事物的意愿被激发出来。一位我非常喜欢的黑巧克力的顾客就说："吃完黑巧克力，我感觉更爱我的男朋友了。"

消费者对黑巧克力和牛奶巧克力持有如此迥然不同的观点，那这两种产品怎么能同样对待呢？这两种产品的营销方式又怎么能一样呢？我们必须忽视这两种巧克力口味上的差异，寻找消费者对黑巧克力和牛奶巧克力产生不同感受的深层原因。本研究的结果之一就是（实际结果更为广泛）：你将可能在市场上看到一些巧克力新品，这些新产品应用了我们从消费者身上获得的新发现，它们能更好地迎合消费者的需求。牛奶巧克力给消费者的满足感源自它在口中的感觉——香甜、丝滑、柔顺，但也很普通，因此新的巧克力会更注重提高牛奶巧克力的口感，延长它在口中的融化时间。例如，将牛奶巧克力做成长宽、厚薄不一的波浪形，这样当把它吃进嘴里时，消费者就能有一种全新的感觉，并且由于其融化时间的不一样，还可以延长牛奶巧克力在口中的停留时间。而对于黑巧克力，制作者则会更注重提升它在人们吃完之后的感觉，使消费者感受到更强烈的刺

激，心理透明度更高，新品黑巧克力可能会加进一些特殊的成分，使消费者在吃了巧克力之后感觉精力充沛，更加清醒，能够更好地感知外部世界。

对巧克力所做的这些创新，就是我所谓的“思考线”。这种创新方法更为谨慎，也更少出错。因此，利用这种方法提出新的想法及产品洞见都更容易取得成功。思考线主要有5个步骤，每个步骤都包含一些细节，比如碎片化的想法和零散的记忆、新信息、有趣的联想和一些杂乱的数据等。将这些琐碎的部分整合起来，可以构成强大的知识体系，帮助我们取得卓越的创新。下面我将和大家一起分享将这5个步骤完美串连起来的秘籍。

就像生活中的许多事情一样，为了成功完成这本书，我也走了很多弯路。起初是胡安·马里亚诺（Juan Mariano）鼓励我写本书，然而当我跟他交流我对这本书最初的想法时，他显得很茫然，并充满困惑。“怎么了？”我问他。“我完全没有搞清楚你在讲什么，”他说，“为什么不按我们当初招聘新员工时你讲的方式来写这本书？”从他的反应中，我明白最初我对如何写好这本书思考得并不充分。

无形的思考线突破时间、地点或条件的限制，连接起那些注定要遇见的人。我们给了你可以任意延伸、折叠或编织的红线来完成完美的创造。

“你是说要探索思考线下所隐含的意义和潜在的联系，然后问一些合适的问题？”我问他，他点头称是。“有道理”，我暗暗想。回到正题，就像我一直所认为的：人生从来就不是按照既定的路线前进，而是由一些看似毫无联系的生活碎片交织在一起。从一些管理者过去的事例中我们也可以看出，“当黛布拉走进我的办公室时，我知道她肯定会说一些看起来毫无

关联的事，但是随着时间的推移，她所说的那些事，会非常不可思议地变成创造性的解决方案，帮助我们解决一个大难题。”也有人说“我‘从A走到Z，又走回C’，因为有时我会突然蹦出一个想法，但是我必须反复思考将所有信息都串连起来”。我喜欢先思考所有事情，然后再和聪明的人反复不停地讨论——这是我用思考线将零散信息联系起来的唯一方法。在同事的帮助下，《思考线：让你的创意变为现实的最佳方法》才得以成功出版。我希望读者朋友们能够发现：这将是市面上关于创新最方便有用且简单易懂的图书之一。

思考线的说法源自一个古老的东方传说，它隐喻：找到事物之间的正确联系，就可以获得精彩的创意并取得具有商业意义的创新。在这个传说中，月亮上住着一位月老，每天晚上他都会带着一个大袋子和一本书外出，袋子里面装着红线，这些红线会把那些注定要相见的有缘人牵起来。月老的任务就是根据书上说的，用红线把两个有缘人以某种方式牵起来。“无形的红线穿越时空的限制，将命中的有缘人系在一起。红线可伸可缩，但是永远不会断开。”

正如“千里姻缘一线牵”一样，我相信最伟大的创造就是能够突破历史、技术、文化、行为、需求以及情绪等障碍，被偶然联系起来的结果，而我们是可以发现这种偶然的。思考线把知识、记忆和洞见等编织起来，形成一匹无缝拼接的布料；思考线也可以冲破时间、空间、条件等限制，将注定要相遇的消费者需求与新产品及新服务连接起来，并最终取得成功。如果能在消费者群体中获得“这就是我想要的”的反应，那这样的创造就一定能吸引消费者的眼球。

每个人都能发展出思考线。将零散的思维组织在一起，我们将能更深层次地挖掘自身的能力，突破固定思维，这样我们就能跳出思维定式，而这将是我们最有利的商业武器。

目前市面上很多讲创新的书都是从后往前追溯创新的过程，比如介绍发明家如何发现新点子。这的确有价值，但是它不能帮助我们理解怎样才能创新。而其他一些相关书籍则是从学院派的观点出发，探索如何在一个企业里培养“创新氛围”。它们都没有触及核心问题，即个体该如何开始创新？

本书将会告诉你如何培养洞察力，如何激发新的创意和想法。本书的每个部分都会讲解如何发现你之前没有意识到的现象之间的联系，帮助你对事物之间的关系有一个全新的了解，从而帮助你创新。本书首次与读者分享了一些比较完善的意识层面文化取向的研究观点，帮助读者产生更多的想法并促成伟大的创新，创造更多更好的消费者服务和产品。它打开了一种信息挖掘分析的新视角——挖掘消费者行为背后隐藏的更深的文化信息，更重要的是学习用这种隐藏的文化信息以便发展更多收益可观的创造或创新。这种方法已帮助我在自己的职业生涯中和思维上取得成功，并且也在其他企业家身上得到了验证，包括美士宠物食品、高露洁、美国运通、玛氏、强生、麦当劳、利洁时家化、欧莱雅和达能等。

本书关注日常生活用品，无论是只有两名员工的公司所开发的厨房水槽，还是更大组织层面上的产品。然而，在西方国家，很多人都将创新视为技术突破，他们认为技术突破有助于产生具有革命意义的新产品，这些产品能够得到社会精英和“早期用户”的认可，并占领巨大的市场份额。但

创新并不仅仅代表了前沿尖端技术，它还应面向普通人。只要人们能够提出好想法，证明其价值，并对该想法进行完善，就是在创新。本书可以为你们提供帮助。

[1] Fry，吉百利史威士公司旗下品牌。——译者注

致谢

非常幸运，我拥有一些很棒的朋友和同事，他们不仅在完成这本书的过程中给予我很多帮助，在生活中的其他方面也尽心尽力。首先，要特别感谢的是凯伦·凯利（Karen Kelly），她不仅是一位天赋异禀的作家，也是一位异乎寻常的合作伙伴。她给我带来了很多欢乐，是我生命中很重要的一部分（虽然结缘于工作关系，但我知道我们之间已发展出一种珍贵、诚挚且意义深远的友谊）。其次是汤姆·马斯奇奥（Tom Maschio），一位人类学家及伟大的思想家。还有我的代理商卡罗尔·曼恩（Carol Mann），没有他们的帮助，这本书不可能出版。

感谢尤雷·克莱皮奇（Jure Klepic），他是社交媒体上的意见领袖之一，向大家分享了他的知识、观点和洞见。值得庆幸的是，通过这些媒介，他的思想得以广泛传播。如今，尤雷是Lucule咨询公司的一员，也是我生命中非常重要的一部分。

感谢麦格劳-希尔教育集团（McGraw-Hill Education），十分荣幸能够与玛丽·格伦（Mary Glenn）以及她的优秀团队一起共事：斯蒂芬妮·弗雷里希（Stephanie Frerich）是一位坚定的支持者，他促成一切事宜的实现；同样还要感谢斯泰西·艾什顿（Stacey Ashton）、考特尼·费舍尔（Courtney Fischer）以及帕梅拉·彼得森（Pamela Peterson）。还要向鼓舞我坚持到最后一刻的专家表达我由衷的谢意，他们是彼得·麦克蒂（Peter McCurdy）、莫纳·艾克娜（Mauna Eichner）、李福井（Lee Fukui）、爱丽丝·曼宁（Alice Mannning）和谢莉尔·林格（Cheryl

Ringer）。

尤其要感谢那些允许我向他们分享想法的人，他们不仅及时给予回应，还回馈以有趣的评论和见解。他们是：托尼·海伦（Toni Helleny）、鲍勃·科恩（Bob Cohen）、罗西奥·萨纳夫里亚（Rocio Sanabria）、赫尔南·戈尼（Hernan Goni）、里奇·博罗（Rich Borrow）、海威尔·克雷马德斯（Javier Cremades）、加西亚-杜兰（Manual Garcia-Duran）、弗洛伦蒂诺·加西亚·诺赛达（Florentino Gacia de la Noceda）、克里斯蒂·海克（Kristi Hacker）、凯斯·森迪斯（Keith Sentis）、罗恩·特伦森（Ronn Torrosian）、安迪·格林菲尔德（Andy Greenfield）、恩里克·多明戈（Enrique Domingo）、苏珊·凯恩（Susan Cain）与黛博拉（Deborah）和马克·汉金（Marc Hankin）。

我十分感谢安德烈斯·丽娜瑞斯（Andres Linares）和维森特·艾伯特（Vicente Albert），他们都是极富天赋的平面设计师。他们为这本书的平面宣传以及www.redthreadthinking.com提供了艺术指导，毫无疑问，这为本书的畅销提供了巨大的帮助。他们都服务于创意机构Diluvia（www.diluvia.es），其中安德烈斯是该机构的合伙人。

“红线”[1]这一比喻的灵感来自一只手镯，这只手镯曾获时尚设计大奖，是时尚设计师苏珊·霍顿（Susan Horton）的作品，她是一位天才艺术家，也是我的密友。我十分感激她的帮助，如果你想要了解更多关于苏珊设计的首饰，请访问www.susanhorton.com。

我要将最大的谢意致以那些贡献了宝贵的时间、智慧、经历和见解的人。他们是：吉纳维芙·贝尔（Genevieve Bell）、阿尔盖比·基弗（Abigail

Kiefer）、安伯·凯斯（Amber Case）、布兰登·凯斯勒（Brandon Kessler）、博瓦尼·罗琳·纳尔逊（Bhavani Lorraine Nelson）、琼西·里根（Chauncey Regan）、鲍勃·瓦格斯塔夫（Bob Wagstaff）博士、杰森·詹宁斯（Jason Jennings）、凯斯·索耶（Keith Sawyer）、迈克尔·施拉格（Michael Schrage）、杰森·卢卡斯（Jason Lucash）、迈克·西姆恰克（Mike Szymczak）、特里·克尔（Terri Cole）、温德尔·科尔森（Wendell Colson）、莫妮莎·佩卡什（Monisha Perkash）、托德·格林（Todd Greene）、桑迪·斯坦（Sandy Stein）、史蒂文·兰克（Steven Rank）以及麦琪·麦克纳布（Maggie MacNab）。

追赶截稿日期的过程稍显匆忙，希望我在致谢部分没有遗漏那些应该被感谢的朋友。如果因为疏忽遗漏了您，我向您致以真挚的歉意。即使是在正式出版以前，这种疏忽也是十分尴尬的，所以如有疏忽希望您能及时告知。

[1] 中文书名《思考线》的英文原文是：Red Thread Thinking。直译说法是红线思考，出于简单化的考虑，后文将其全部译成思考线。——译者注

导论　创新不仅仅是提出新颖的观点

机会青睐会联系的大脑。

——史蒂文·柏林·约翰逊（Steven Berlin Johnson）

你有一个好主意，这意味着它可以帮你解决一个问题，或是在别人还没想到的某方面对你有所助益，现在你需要做的就是：找到某种好方法，把你的想法从理论变为现实——事实上，人们每天都在自己的餐桌边做这件事。麻省理工学院的教授埃里克·冯·希贝尔（Eric von Hippel）在英国做过家庭创新的研究：发现6.1%的成年人，或者说是290万人曾为解决某个问题而创造或修改过一些东西，比如让某个工具更实用或更有效率，或者仅仅是根据他们自己的喜好来改装某个物品。

由此可以看出：人类是具有创造性的。你具有创造性，这不是问题，问题是你如何用它赚钱。思考线可以帮你根据市场需求来创新，也就是说只有提升利润，提升产品的市场优势，你创造的产品、生意或者服务才能体现价值。有价值的创意不能仅仅体现出创新优势，还必须在消费者层面和业务层面上取得成功，必须要有很多人愿意购买，这样生产它才能有价值。另外，如果你想让产品被推广出去，产品本身必须能吸引经销商和消费者。如果消费者对某个新产品的购买意愿不强烈，那就说明这种产品的创新性只能维持一段短暂的时间。思考线可以帮助区分：创新性的想法和能真正产生收益的创意之间的区别。

创新：能产生收益并能提升产品的市场优势，而且对消费者而言，是

有价值的新东西。

我的意思是说：创新能够为消费者把许多零散的节点拼凑在一起（比如适用性、舒适度、外观、价格和生活质量的提高），而创造性只是一种不同的做事方式，可能它并不能够在更深层次上为吸引他人而改变市场，或者它无法提供能够颠覆市场的收益。创造性也许能够吸引消费者的注意，但是它不能使消费者下定决心立刻产生购买行为，例如街上着装漂亮的女子可能让你产生停下来看一看的想法，这是一种创意，但是这并不能让你产生想要与她一模一样的愿望。而创新则体现为一件用含有加热装置的纤维制成的外套，随着温度的改变，这种纤维可以让穿着的人觉得更暖和或更凉爽。

创造性和想象是创新过程必备的要素，因此我们必须具备这两种要素，并不断提升它们。你可能也发现有些人无法区分创造性和创新，包括我在写这本书的过程中所访谈的一些人。但是商业创新的基石就是有人从你做的事情中看到了价值，这就能改变市场。创新是有助于前进的想法，如果你愿意，它可以用它的魅力为你吸引一群人。思考线可以帮助培养、加强被我们称为直觉的东西，使它逐渐变得更强大和更富有意义。

打开大门

把新产品或新服务投放到市场中是有风险的，即使你已获得许可和投资，并为自己预留了足够的资金去试水、取样，锚定客户群等。企业家通往消费者的市场渠道千变万化，这对我们来说是一个好消息。网络使小商户能与高水平企业去竞争——这两类企业都能获得各自不同的客户群体，并且通过社交网络和数字媒体，这两类企业都可以比以前更快更有效率地

去实践它们的商业理念。

《纽约时报》的评论家托马斯·弗里德曼（Tommas Friedman）曾说：如今的商业世界是一个“崛起的DIY经济”，这是通过“低成本、高利润的创新技术的传播而得以实现的，比如从笔记本电脑到提供各种产品和服务的网站，它们使得联系更容易。这些都正在改变传统商业的做法”。换句话说，新技术和网络资源打破了许多传统壁垒，人们从开始投资到筹划一项商业计划变得更容易了。请记住，很多例子都证明小企业是可以存活的，并且它们当中很多都已经变成了大公司。起初，当亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯刚创立这个网站的时候，它会每次在卖出东西后有响铃提示，这足以证明亚马逊曾是多么小！而星巴克刚开始也只售卖未经加工的咖啡豆，在第一家星巴克创店的时候，你是买不到一杯咖啡的！

创新不是少数人的特权。思考线证明我们每个人都有能力将法变为现实。

这也是我写《思考线》只为个人而不为企业的原因。创新是属于个体的。我特意将本书的目标人群定位为个体，而不是试图把创新制度化的大型企业，因为把创新制度化不可能很容易就做到。事实上，大量证据表明如果企业从企业外面找人来研发某种新产品，成功的概率会更大。目前很多企业都存在的一个问题就是：新想法或新理念可能与公司既定的文化之间存在一些冲突，已经熟悉并习惯企业文化的人，对新理念会有一些本能的怀疑与不确定，从而他们不容易接受这些新观点，更不能自发提出一些新观点。而个体自发的创新，至少能在开始时破解这种先天怀疑与不确定对创新的束缚，给个体更多创新的空间和自由。公司既定企业文化、管理

层级以及对消费者需求的严格假设，可能会耗尽创新的动力。

对此，我是有实证研究支持的。一位财务总监曾说：对企业变革来说，最大的阻碍就是缺乏新思维，以及太过复杂的企业文化，这些都会使企业的创造力僵化。美国人力资源公司罗致恒富（Robert Half International）做过一项针对财务人员的全国研究，调查了1400名财务总监，这些财务总监所属的公司都是员工数超过20人的企业。研究发现：35%的财务总监表示阻碍他们公司创新的最大障碍就是缺乏新观点。24%的受调查者表示过度的官僚主义是企业创造力的头号杀手，20%表示繁忙的日常工作任务使他们无法创新。

IBM公司针对全球60个国家33个行业的1500名CEO的大型调查表明：CEO们一致认为除了严格的体制和管理纪律外，创新性思维是企业在越来越复杂的世界中成功站稳脚跟的关键。上述研究都说明，作为个体从业者，如果能够在已有成就的基础上获得新想法，你就会具有得天独厚的优势。

创新指引我们朝正确的方向前进

每个人都应该学着变得更有创新意识。思考线能帮助我们找到更好的新方法来处理事务，使我们的生活变得更容易、更有趣、更安全、更有生机——这不仅仅是为我们自己好，同时也是为其他人好。创新带来的经济利益固然很重要，它对人类的贡献也同样重要。没有创新，可能我们现在还住在岩洞里，需要四处奔波寻觅食物，一切活动都受限于自然的控制。第一个电灯或电话发明时，所带来的方便当时可能只会使人感到欣喜和新鲜，但正是每一个这样的小发明使得生活变得更美好。蒸汽机、电的普

及、个人电脑、轧棉机、青霉素、室内自来水等都改变了我们的世界，并且大多都使生活越变越好，诸如纸张、花生油、闹钟上的止闹按钮以及指甲刀等这类小的发明，也都为人类文明的发展贡献了一份微薄的力量。

现代管理学之父彼得·德鲁克曾经说过，一个企业如果没有创新，那它就会走下坡路并最终死亡。成长是创新的结果，这实质上也是我们本性的一部分。杰弗里A.摩尔（Geoffrey A.Moore）在他的著作《公司进化论：伟大的企业如何持续创新》[1]（Dealing with Darwin：How Great Companies Innovative at Every Phase of Their Evolution）中写道："进化要求我们不断地加强竞争优势……换句话说，永久创新并不是一种雄心壮志，而是与生俱来；它不是一种生存策略，而是生存的必需。"

创新在如今这个到处充斥着企业家精神的年代显得尤为重要。新颖的想法刺激经济的增长，将各类产业和商业拯救出经济衰退的泥潭。的确如此，个体能想出伟大的创意并将之付诸实践，从而改变世界。企业或商业最大的弊病就是通过制造恐慌和不安全感，禁锢人们的思想，僵化创新的氛围。

如果你只是被动地等着事情好转，它们的确也会有所改变，但不一定朝着对你有利的方向变化。即使在经济不景气的年代，商业还是会为那些能够克服自身恐惧并不断前进的人带来收益。缘何如此？经济开始复苏时，原地踏步的商家不能给消费者提供新刺激，由于无力与新产品或新服务抗衡，为求自保，它们唯一能做的就是降低价格。但是价格优势也无法持续很久，因为总会有人的价钱比它更低。要能够不断满足消费者需求，开拓新市场，加强竞争优势，或者说仅仅保持与时俱进，一个成功的企业

每天都应产生新想法或至少应注入新想法。

从为偏远地区提供干净的水源，到找出解决健康问题更有效益的方法，再到寻找真正可行的新能源等，要解决这些国家性或国际性的重大问题都亟待创造性的解决方案。对各类大小事务的最佳解决方案，通常都是从诸多想法中讨论出来的，而通常是那些经常能不吝惜分享新观点，认真倾听且积极反馈他人想法的人能够提出更好的解决方案。将创新作为生活的一部分，其精彩之处就在于：有时你可能只是集中精力解决自己的一个小问题，无意之间你就发现了解决世界级难题的方法。一个创意总能帮助产生另一个更好的创意。不管怎样，我都想听到关于你们自己的思考线的故事，以及你们对发展思考线的改进方法。记住，每个问题都有解决办法，不要给你们的思维装上枷锁，尝试从不同的角度提问题。我的邮箱地址：Debra@redthreadthinking.com。

[1] 本书已由机械工业出版社出版。

第一部分　创新：在一念之间

不管男人、女人还是小孩[1873年，15岁的切斯特·格林伍德（Chester Greenwood）在缅因州发明了防寒耳罩]，每个人都能创新，即根据本能想出的最自然的解决方法，并把这些主意、想法、观点变成一些从来没有过的东西。真正让人兴奋的是：很多信息及科学证据都证明人类的创造力远比我们想象的大。对大脑如何工作，现在我们已经获得了不少的信息，并且大部分对人类来说都是好消息，因此对脑科学的简短回顾，将能令人感到鼓舞。除这些之外，还有很多你能做到（有些确实做不到）的简单行为会使你的大脑更强大，更擅长发现事物之间的联系，从而帮你想出更多伟大的创意。

第1章　思维的重大改变

你永远都可以更年轻。

——梅·韦斯特（MAE WEST）

思想的每一种变化

对于大脑，我们现在所了解的以及在未来几十年我们将会了解的，将超越我们在过去5万年的知识积累。目前对脑的研究已经不局限于心理学和神经学，而是向生物化学、物理学以及计算机科学靠拢，为人类更了解大脑、更了解自己提供了诸多可能，这在过去都是无法想象的。

会读这本书，表明你还有一颗渴望创新的大脑。就在不久前，科学家们还坚信脑细胞的数量是固定的，一个脑细胞死了，就会无可替代地永远消失。事实上，人类的大脑并不是固定的电路，而是能根据环境和自身经历的变化而随时变化的。20世纪90年代，神经生物学家在大脑中发现了一种“神经生成的活动”——在大脑的不同部位有新神经元的产生，并且这种神经活动能一直持续到老年时期。

通过从事某些活动，你可以增加这种神经活动在某一特定大脑区域的出现频率，例如，常规锻炼使神经产生的活动在海马附近出现，海马是大脑中学习和记忆的中心。神经系统科学家理查德·戴维森（Richard J.Davidson）和科学记者莎朗·伯格利（Sharon Begley）在《大脑的情绪生活》（The Emotional Life of Your Brain）一书中说道，任何主动或被动的活动，都能对“大脑肌肉”产生积极影响。

神经系统科学家观察小提琴家的大脑扫描成像发现：在他们控制手指活动的大脑区域内，神经活动在数量上和规模上都有显著增长。伦敦出租车司机必须掌握在异常复杂的道路交通网络中安全驾驶的技术，研究他们的脑部活动发现：他们脑内海马附近的神经活动有显著增长，海马同时掌

管个体情绪和空间记忆。此外，也可以通过持续思考某类事情来改变大脑的特定结构，哈佛大学的科学家曾让志愿者在一个星期内不断想象他们在弹奏一首简单的五指练习曲，然后，研究者比较了志愿者重复想象之前和之后的大脑扫描图，发现控制右手手指运动的皮层运动区变大。

大量脑科学研究表明：人类大部分的洞察事务、发现事物联系以及发展创造性的能力是由可控因素控制的。大脑可通过个体的很多思维或身体活动来实现自身再造，思维或身体活动可以调整固定的神经回路，从而改变大脑神经回路的连接。

右脑左脑区别不再

在我们进一步讨论大脑能力之前，我们要先破除一些旧想法，比如公认的创造力是右脑的特权。长久以来这个观点都是心理学的主要话题。左右脑学说或脑的分割理论认为大脑两半球的工作是相互独立的。这一观点从19世纪就流传开来，医生发现脑损伤的病人会失去某种能力，脑损伤的部位不同，失去的能力也不同。

诺贝尔奖得主、著名神经心理学家、神经生物学家罗杰·斯佩里（Roger Wolcott Sperry）的研究，使这种脑分割学说更加深入人心。斯佩里研究了4名癫痫病患者，这4名患者都于1940年在纽约罗切斯特接受神经外科医生威廉·冯·瓦根伦（William van Wagenen）的手术治疗，手术切断了在左右大脑间起信息连接作用的胼胝体。现在，这些病人的左右大脑之间无法沟通，相互独立。

斯佩里给这些病人一些任务，这些任务由左右不同大脑负责。病人无

法准确说出由右脑加工的任务的名字，却能准确说出左脑加工的任务的名字，由此，斯佩里推断左脑主要负责语言加工、数理分析及逻辑思维，同时还注意事情之间的顺序结构，右脑则更擅长直觉推理，能综合信息，将零散的信息整合起来发现事物之间的联系。

斯佩里写道："每个大脑半球都是一个完整的系统，它们的感觉、思考、记忆、推理以及意志活动和情绪活动等都能达到人类思维水平……左右大脑半球可能同时处于活动状态，分别应对不同事件，甚至是同时发生但相互矛盾的事件。"

这种观点逐渐演变成某些人生来就是"右脑主导"或是"创造型"的，而另外一些人天生就是"左脑主导"或是"分析型"的。商界十分热衷于用这种方法将人分成几类，因为它很好地解释了为什么有些人天生就擅长分析，而另外一些人天生就擅长创造，比如经理有时可能会说"我们需要左脑强大的人进行数据分析"，或说"让简来解决这个设计，她是右脑使用者。"

人们相信经常锻炼右脑可以使自己变得更有创造性，这种想法造就了如今最经久不衰的畅销书之一——贝蒂·爱德华（Betty Edward）的《用右脑绘画》（Drawing on the Right Side of the Brain）。这本书于1979年首次出版，并很快成为畅销书籍——仅用一年时间它就登上《纽约时报》畅销书排行榜——它将画画作为一种锻炼右脑的方式，因此经常锻炼右脑的人能变得更具艺术性和创造性。爱德华现在是加利福尼亚州长滩市加利福尼亚州立大学的荣誉退休教授，他曾对这本畅销书做过多次修改：1989年版、1999年版和2012年的再版。

将人按照左脑发达还是右脑发达分类也有很多问题，其中之一就涉及

鉴别个体的创造力。斯佩里的工作依然重要，很多新研究也证明左右脑之间确实是独立工作，二者之间相互补充，但是左右脑的活动并不是先前假设的“相互平行”而是相互联系的。生来右脑更强并不决定你做不好数据分析，而生来具有创造力也不等于你不可能保持桌面整洁。1998年，布伦达·米尔纳（Brenda Milner），拉里·斯奎尔（Larry Squire）和埃里克·坎德尔（Eric Kandel）在《神经元》（Neuron）杂志上发表文章《认知神经科学和对记忆的学习》（Cognitive Neuroscience and the Study of Memory）。这篇文章指出所有复杂的认知活动都需要大脑作为一个整体工作，现在很多研究都支持这样一种观点。

可能所有信息都经过了左脑和右脑不同但互补的加工，右脑可能更擅长记住刺激或概念的主要内容，而左脑则在记忆细节方面表现更好，抽象直觉与精细加工同时工作。大脑中有学习和记忆两种工作系统，这两部分通过不同的方式产生联系从而共同完成一项任务，脑的这种新工作模式被称为理解性记忆。左右大脑之间产生联系也就是我们所说的寻找事物之间的联系。分析是将信息分解并储存，而直觉则帮助寻找有用信息并将信息结合起来。

要判断是否值得做某件事，大脑必须将新信息与头脑中已有的知识甚至是遗忘了的知识结合起来，不断地进行发散思维和求同思维。事实上，能创造最优发明的人并不只是右脑主导型，即使在进行创造活动时，彻底屏蔽左脑的功能也不可能做到，必须两个大脑半球同时发挥作用。只用一半大脑，你会发现生活处处是磨难，因为所有想法都不能实现。

但是有的人不能同时兼顾两个大脑半球的工作，因此他们看起来好像

是左脑主导或右脑主导。大多数脑科学家都认为创造力是常规脑功能的一部分，让人兴奋的是，他们认为某些措施能加快人类思维活动在发散思维和求同思维之间的转换速度，这种转换在创新工作中非常重要。新墨西哥城某大学的神经科学家和研究员雷克斯·荣格（Rex Jung）发现经常从事创造性活动，大脑将能更快更有效地创新，习惯行为能逐渐改变大脑的神经回路。思考线比其他方法能更好地帮助你在发散思维和求同思维之间转换，它能帮你从不同的角度思考问题，在头脑中将信息重新整合，从而更透彻地理解事物之间的新联系。

2008年发表在《创造力研究杂志》（Creativity Research Journal）上的一项研究成果在以往脑科学研究成果上更进一步。想出新观点、从事有挑战性的工作、扩大知识面以及与富有新意的人或事交流，通过锻炼这四方面的能力，人们可以提高他们大脑的创造力。加利福尼亚州奥兰治县的74位城市员工参与了一项由心理学家罗伯特·爱普斯坦（Robert Epstein）开发的创造力培训活动，培训任务就是提高参与者对上述4类活动的娴熟度。罗伯特是心理学博士，剑桥行为研究中心的创始人和荣誉主席，同时还是美国行为研究与技术学院的高级心理学家。

8个月的培训后，这些员工产生新观点的速度提高了55%，通过创造性的成本控制方法，他们节约了350万成本，新增收入超过60万。爱普斯坦开发的4项活动就是刺激智力发展的基本技术，他向人们展示通常人们认为的不具创造性的人（如公务员），实际上经过适当的训练后，也可能具有无穷的创造力，这的确让人兴奋。如果这种构思简单的策略都能取得如此显著的成绩，想象一下像思考线这样的整体思维训练体系将为你的创造力带来多大提高！

所以当贝蒂·爱德华鼓励人们通过绘画来锻炼他们解决其他问题的能力时，她并没有想那么多。简单地说，创造力或创新性是可以通过训练学习来提高的。要最大限度地锻炼大脑，你还应该从事多阶段的活动，使大脑最大限度地在发散思维与短暂强烈的求同思维之间转换。长时间的坚持也是一个关键——就像你为了锻炼腹肌坚持不懈地做仰卧起坐一样。你不可能锻炼一个星期后就有6块腹肌，必须坚持一段时间的锻炼不停歇才能看到效果。并且，有了腹肌之后还要坚持锻炼才能保持住。同样地，对大脑的训练也必须要成为并且持续成为你日常生活的一部分才能对提高创造力有帮助。

提高大脑的创造力

很多人都对大脑的创造工作感兴趣，大量研究也在帮助我们寻找解放思维的方法，这其中有很多研究都使我们对发展人类创造力充满期待。确实，近来有很多研究都证实了人们运用思考线时的体验——换一种方式思考，人们能洞察到事物之间更多的联系。这种久经考验的实际做法现在有了科学证据的支持。

克雷斯·荣格和同事研究发现当从事需要较多创造性思维而不需逻辑思维的工作时，人类的大脑会出现一种奇异的现象，他们称这种现象为“短暂的前额叶功能降低”——创造性神经回路在工作时，为了产生一种创造性的认知，通常情况下展现出强大组织能力的前额叶此时会出现功能降低现象。由于前额叶工作能力下降，大脑在认知过程中就会“走弯路”，因而意外地发现事物之间新的联系，这就有可能激发出我们的新艺术灵感、新发明甚至创新。“此时前额叶并不是完全处于不工作状态，但是由于它的

工作能力下降，大脑不同的神经网络间相互交流的机会更多，因而不同的想法可以更随意地组合在一起。”克雷斯·荣格的这些研究结果是通过研究一位爵士音乐家的创作状态发现的。这位音乐家在创作新曲时选择性地减少大脑背外侧前额叶的活动，从而抑制逻辑推理思维，使他在不受这些大脑区域打扰的情况下创作新曲。

“你知道我曾经类比过，大脑里有允许智力通行的快速通道，使你能找到从A到B的方法；而用创造力的话，过程就会更慢更曲折，并且在这其中，可能你会想要走小路甚至是很难走的路才能到达目的地，才能将想法组织在一起。”2012年3月克雷斯·荣格在美国大众传媒节目On Being[1]的现场采访上这样说道。前额叶功能降低这种大脑活动只是暂时的，因为“稍后你还需要利用前额叶证实刚刚得到的想法，但是短暂的前额叶功能降低有助于从头脑中已有的隐喻信息里，分析推理并重新组合得到新的想法，”他解释说，迫使自己发现平常看不到的关系更可能提高短暂的前额叶功能降低的效果。

2012年2月，马萨诸塞大学阿默斯特学院和弗吉尼亚理工大学认知心理学研究员安东尼·麦卡弗里（Anthony McCaffrey）在《心理科学》（Psychological Science）上发表了对创新性问题解决方法的影响因素的研究，认为模糊特性假设（OFH，Obscure Features Hypothesis）建立了明确地系统性创新方法——提高了解决阻碍创新发明认知因素的办法。麦卡弗里获得美国国家科学基金会赞助的170000美元研究基金，帮助他将这种解决办法变成可给工程师使用的程序软件。

麦卡弗里查阅了100多个现代以及1000多个历史发明，试图分析这些

发明的创造者是如何克服各种各样阻碍他们获取解决问题关键的认知因素。根据他的研究结果，创造性的解决办法包括两个步骤：第一，发现不容易被注意到的、模糊的特征；第二，根据那些模糊的特征提出创造性的解决办法。

“我发现一个规律，那些通常被人忽视的特点往往就是创造性解决办法的关键。”他说，“如果搞清楚人们为什么会忽视某些事，然后找到某些方法使他们能注意到那些经常被忽视的特征，我也许就能找到提高创造力的方法。”

心理学家通常将麦卡弗里所说的第一种心理障碍称为功能固着，它帮助解释了人们一些日常反应，例如当一个人发现一个刺头勾住了他的衣服，他可能会说“哎呀，一个刺头”，然后把这个刺头从衣服上拿下来丢掉。但是其他人可能会说“咦，一个刺头……看，它把我的衣服勾住了……这很有用，”然后这个人发明了魔术贴[2]。第一种反应，也是最平常的反应，将注意集中在物体最典型的功能和它的恼人之处（比如把衣服勾住了），而第二种反应则看到了它常规功能以外的可能用途，而不是只看到刺头勾住衣服。

为了克服功能固着，麦卡弗里让人们从不同的角度看待一个已知物体，找到它常规功能以外的用处。在测试的一般部分技术（Generic Parts Technique，GPT）环节，要求使用某物的人对该物的每个部分，包括材质、形状以及大小等，尽可能地列举出它可能的不同功能。比如，用这种方法描述一个电线插头耙子的功能有人可能会说它还可以做螺丝刀。“这种方法的诀窍就是如何发现这些特征与你的目的之间的相关性，”麦卡弗

里解释说。

为了检验GPT环节是否提高了测试者解决问题的能力，麦卡弗里设计了一个实验，比较接受GPT训练的14名大学生和其他另外没有接受训练的14名大学生的问题解决能力。实验中让两组被试解决心理学实验中常用到的顿悟问题，以及其他一些由麦卡弗里的同事开发的新问题。

实验结果表明，接受过GPT训练的被试比控制组被试多解决了67.4%的问题，这一结果具有统计学意义。后续研究要求被试列举该物与先前解决的问题无关的用途，即没要求接受GPT训练的被试解决某个具体问题，他们75%的时间指出了与解决方法息息相关的重要模糊特征，而控制组的被试仅有27%的时间找出了重要模糊特征。这表明GPT技术可能帮助人们更多地发现物体的重要模糊特征。

麦卡弗里创造这种方法主要源自两种哲学思想给他的灵感。尼采的哲学思想使麦卡弗里对特征的理解更广泛，因而不局限创造的理论；而海德格尔的哲学使他明白了“无蔽”（Unconcealment）的概念，所有物体都有无穷的特征，并且这些特征在不同情境中会被逐渐挖掘出来。“我想帮助人们有意识地注意到他们可能会忽视的事情，并接受事物所有的可能性。注意到是一回事，而将这些特征与其他事情联系起来又是另一回事。这其中有些事情是可以通过学习掌握的，现在我们了解了它的规律。”他说。这就是思考线——它会教你在生活中如何观察、如何质疑以及如何发现事物之间的联系，最后帮你形成创造性思维。除此之外，它还会向你展示如何将这种创造性的洞察力运用于发展新产品中。

创新是否存在年龄优势

你肯定已经读到过一些这样的作品，甚至电影中也不乏这样的画面——年轻的创造者有了一个杰出的想法，这个想法帮他创造了巨大的财富——比他曾经梦想的还多：马克·扎克伯格19岁时创造了脸书；拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）创造谷歌时是23岁；推特的创始人杰克·多尔西（Jack Dorsey）在他30岁时创建了社交网站；1975年，比尔·盖茨20岁时建立了微软。可能我们所在的这个以技术为取向的世界，并没有对35岁以上的人提供发展的空间。40岁是否就代表我们已经完全没有创造力了？

事实上现在脑科学需要解决的一个很重要的问题就是：目前创新只是年轻人施展才华的领域，因为人口老龄化问题正在加剧，而且许多欧洲国家的人口出生率还及不上它们的人口死亡率。2030年时，美国人口的平均年龄将由原来的37岁上升至39岁，欧盟则由40岁上升到45岁，日本从45上升至49岁。可能你们其中有些人会想，你的青春年华和伟大创意还在前面等你，现在你依然可以放松，但事实却不是这样。（对开始创新的年轻人来说这同样值得注意——在你之前已经有了很多伟大的创造等着你超越。）很多有关人类发展创造性思维的潜能以及用直觉和分析技术解决问题的最新研究结果，打破很多关于脑的旧知识，告诉我们：在一生中的任何时候，我们都可能有不同的或新的发现。

首先，有很多有趣的证据都表明在人生结束前，人类的创意不会结束。根据杜克大学学者威维克·瓦德瓦（Vivek Wadhwa）对549名经营技术公司的成功人士进行调查研究，结果表明，这些技术创始人的平均年龄达到40岁，并且他发现与年轻企业家相比，年长企业家创立的公司更容易成功。他们长年积累的经验和强大关系网，以及对他们所在领域和消费的

丰富知识使他们创立的公司存活下来的概率更高。长期从事某行业使他们对行业内的生存规则有更深刻的理解，他们对资金流向有着老练的嗅觉，以及强大的关系网使他们更能看清行业动态。

关于年长的创新者，可能还有另外一个你不知道的原因，即媒体偏爱年轻面孔，然而，事实上，一般情况下，年轻人不太可能一开始创业就能成功，像扎克伯格、佩奇和布林以及多尔西等都是特例。

总部在堪萨斯州的考夫曼基金会研究并鼓励人们发展企业家精神，它发现在美国，年龄在55~64岁之间的人成为企业家的概率更高。55岁以上的人成功经营公司的概率是他们20多岁或30出头时成功概率的两倍。1996年后，总体上企业家精神在其他年龄层也有所增长，但有趣的是，在年龄低于35岁的人群中，企业家精神反而下降了。男人一般在中年之后会展现出伟大的创造性。年龄增长对女人创造力的发展也带来优势，女性企业家都倾向于将经营公司作为她们的第二或第三职业，所以女性企业家通常都比刚出大学校门的企业家年龄要大（在40~60岁之间），而且经验更丰富。

从以上这些事实可以看出，年龄大的人脑子有时甚至比年轻人的头脑更好用。毕竟，建立公司需要承担一定风险和拥有丰富经验，需要好的创意和强大推理能力来成功经营公司，除此以外，还要有经年累月积累的知识和敏锐嗅觉找到切实可行的商业之路。然而在年龄与创新之间是否有科学依据能帮助解释，为什么年龄大的人创新更容易成功？

精神病学教授加里·斯摩（Gary Small）博士，《记忆圣经：保持大脑年轻的新方法》（The Memory Bible：An Innovative Strategy for

Keeping Your Brain Young）的作者，同时也是美国加利福尼亚州大学洛杉矶分校老年化研究中心负责人曾说，事实上神经系统回路更支持年龄大的人创新。他还说同理心，“以人为本的创作基石”，对创新非常重要，因为创新的人必须明白他的作品对人有何种吸引力。同理心是随着时间的积累而学会的一种技能，它必须经过时间的精炼与提升，年龄大的人阅历经验更丰富，因而他们更能产生同理心。少数人争辩说年龄大的人比年轻人有更敏锐的洞察力，他们有丰富的知识和记忆帮助他们应对新问题。解决问题的能力和复杂的推理能力也是随着年龄积累而提高的。

瑞典于默奥大学的神经科学教授拉尔斯·尼贝里（Lars Nyberg）研究发现：要保持大脑年轻，重要的是在年龄大的时候做的事，而不是在青年或早年经历。换句话说，中年甚至更大年纪对锻炼脑细胞和创新来说都不算晚。在2012年4月刊的《认知科学发展趋势》（Trends in Cognitive Science）上发表的一篇文章中，尼贝里说大脑维护是成功记忆老化的关键，这种维护包括各种层次的维护，如脑细胞、神经化学物质、灰质与白质完整性以及系统性激活模式等。尽管对年老人来说，很多因素以及生活方式都会影响大脑，年长者的大脑对来自社会、智力以及物理等的持续刺激会展现出更强的认知能力。

尼贝里对充满创意、头脑活跃的老人的研究表明，早期的教育经历并不能保持大脑年轻，受过博士教育的人跟高中就辍学的人一样，上了年纪后都会有记忆衰退的问题。同样地，从事复杂工作的人可能比从事简单工作的人拥有更多优势，但退休后如果不继续保持头脑和身体的灵活，原有的优势很快就没有了。他说，“换句话说，比起仅仅是响应和弥补变化，保持大脑年轻才是成功应对记忆老化的关键。”

人们相信孩子比成人创造性更高的原因之一就是，孩子的思维比成人的思维自由，较少受到约束，也不会担心别人如何看待他的想法。但是随着我们慢慢长大，相应的社会性发展会越来越成熟，也会更多地顾忌他人的想法。掌控“行政职能”（包括计划、注意、推理、抑制以及监督等认知过程）的大脑区域——前额叶皮层随着大脑的发展，它的密度和体积都会有所扩大。也就是说当我们慢慢变老，我们的冲动控制和集中注意都会比小孩时更成熟（如果你曾有过和三岁小孩一起度过几天的经历，你就明白我在说什么）。

行政职能的功能之一就是压制错误的想法，可能这些一闪而过的想法都应该被压制（比如用车撞你混蛋的老板），但是仔细思考的话，有些想法可能会将你带到有趣的地方。大脑在压制这些想法的同时，也在审视你的想象。“怕丢脸”也是很重要的一点，我们有时可能会因为怕尴尬而抛弃掉一些这样的想法。

2011年夏天在芝加哥大学开展的一项研究“揭开沉思之谜：酗酒有助于提出创造性的解决问题办法”中，研究者通过远程联想测验（Remote Associate Test，RAT）发现微醺状态（血液中的酒精含量0.075mg/mL）能提高学生解决创造性问题的能力。达到研究者设定的醉酒状态后，学生完成一系列远距离联想测试题目，与清醒的控制组相比，醉酒学生能在更短时间解决更多远距离联想测试题目，并且他们都认为这些解决办法是一瞬间顿悟的结果。醉酒状态下，前额叶的行政职能是有所降低的。对昏昏欲睡的学生也做过一项类似的研究，并且也得到类似的结果：昏昏欲睡的学生比清醒警觉的学生在更短的时间内解决了更多难题。这个研究中，疲倦也降低了前额叶的行政职能。

那么如何使大脑的行政职能无法阻碍你变得更有创造性？北达科他州大学的心理学家达里娅·扎布丽娜（Darya Zabelina）和迈克尔·罗宾森（Michael Robinson）对这个问题可能有答案。在他们的论文《孩子的把戏：通过启动促进创意的新颖性》（Child'sPlay：Facilitating the Originality of Creative Output by a Priming Manipulate）中，科学家随机将大学生分成两组。给第一组学生的指导语："现在你7岁。今天不用上学，你有一整天的自由时间，这一天你想去哪里？想做什么？想去见谁？"

给第二组学生的指导语除了没有上述指导语的第一句，其他与第一组学生一样的，因此第二组学生不用将自己想象成一个7岁的孩子，就以他们自己的身份答题。

给每个小组10分钟时间完成上面的题，然后要求他们完成托兰斯创造思维测试上的各种创造力任务，包括想出旧车轮胎的新用途，完成一幅画了一半的画等。将自己想象成7岁孩子的被试在创造力测试上得分更高，想出更新颖的点子。扎布丽娜和罗宾森发现这个结果在内向的人以及需要花更多精力压制脑内随机或错误想法的人身上更显著。当你把自己想象成一个孩子时，大脑可能会降低行政职能的影响，而把你自己当成人时就不会，这就是帮自己变得更有创造性的一个简单技巧。

[1] 一个谈话节目。——译者注

[2] 一种尼龙搭扣的商标名称—由两条尼龙带组成，通过按压可以黏合在一起。——译者注

第2章　停止头脑风暴，洗个澡吧

新想法在实现之前，拥有该想法的人都是怪人。

——马克·吐温（Mark Twain）

你自己的主意

11个人拿着文件夹走进办公室，在圆桌边坐下，咖啡和甜点都为他们准备好了。团队的领导乔治走到白板前，在白板上半部分写着“关于肥皂的头脑风暴，9/18/12”几个大字。他跟组员说，“好，现在我们开始进行自由联想，说起洗衣服，大家会想到什么？”他问。“为让会议顺利进行，我会把我们讲的一些内容写下来，”他一边说一边在白板上写“家务、一堆衣服、洁白明亮、干净”。“还有其他的吗？”他问，组员加了一些词比如：浪费时间、叠衣服、明亮、无污染、好看、漂亮、过时以及愉快等。

会议大概持续了1个小时，他们想出了很多其他的想法。会议目的是让团队对洗涤剂提出一些新想法。会议结束后，组员们都拿着会议上提出的词条清单回到座位上，思考会议结果，但是他们没有人对洗涤剂提出任何可能发展成新产品的创意。这是因为这个创意团队对洗涤剂进行创新时犯了一个至关重要的错误——只围绕洗涤剂的核心特征“洁净”创新。所以尽管他们的头脑风暴会议想出了一长串词，但是很少有能给人耳目一新的感觉的词，如短时间内清洁，无须预先浸泡，使衣服色彩鲜艳不褪色等。

这个情节每天都在全世界各地的办公室上演。要记住的很重要一点是，每个讨论洗涤剂的公司都是讨论我刚刚想象的那个团队里讨论的点。关于洗涤剂的各个方面都被讨论过。但是这种头脑风暴会议只是帮助消费了烤面包和咖啡，对产生新点子却没太大帮助。事实上，我刚刚举的那个例子，我想象的团队，如果他们就待在家，整理一下衣柜，出门走路锻炼一下，在浴缸里泡个澡放松一下，或者做一个其他想做的事，包括洗洗衣

服，他们可能会有更新颖的想法。

传统观点认为可以将创新制度化，或用一个正式的团队专门从事创新，这是错误的。关于脑的一部分知识就能使我们了解，这种正式的头脑风暴会议不可能帮助创新。首先，在严肃僵化的气氛中，大脑不能对任何事物产生新联系，团队的压力太大，并且也很容易受其他人影响，同伴压力往往束缚了“自由联想”的手脚而只能看到别人都能看到的特征。心理学家已经证实了自由联想结果的可预见性。

在我上面提到的例子里，从人们对洗涤剂的反应，你就可以很清楚地看到这一点，一个联想总是会按照常规思路引出下一个观点。领导也总是一样——无意中就成了会议的优势方和权威方，引领着整个自由联想会议的进程，给一个词让大家联想，联想的结果往往也只能得出很平常的结论。

像我在前面说到的那样，应该给这个创新团队一天的时间去做清洁、洗衣服，Cot’n Wash公司就是这样做的。Cot’n Wash公司的总部设在费城。起初这个公司只是一个纺棉、制作毛衣的棉花加工厂，20世纪80年代，工厂主的妻子发明一种温和的洗涤剂，用它洗的毛衣不会变黄，也不会变形。30年后，工厂主儿子乔纳森·普洛伯（Jonathan Propper）的妻子妮娜·斯威夫特（Nina E.Swift）有一天在洗衣服的时候发现，尽管她对Cot’n Wash有很深的感情，但是她还是不喜欢先量再把洗衣液或洗衣粉从壶里或盒子里倒出来，这两样都很麻烦。并且她发现对洗涤剂的用量一般都会比推荐用量多很多（因为测量不准确，并且人们用洗涤剂的时候常常都很“慷慨”。）

这是一个巨大的用户分析——一个完美的思考线。只有她想到了这点还是所有人都这么认为呢？她把这个想法告诉了乔纳森，并且乔纳森认为她想得很对。他将这个想法付诸实践并创造了Dropps，一次性包装的洗涤剂。一个这样的小包就像洗碗时用的小包洗涤剂一样，可以洗一大筐衣服——你只需要把洗涤包放到脏衣服里就可以了——不需要量洗涤剂的量，不会麻烦，也不会浪费。这样小包的洗涤剂没有磷酸盐，也不用氯，是纯绿色产品，洗衣服时用水量会减少，用的塑料和包装也会更少，因此也更环保。

“要做成可溶解的洗涤剂包装需要一种技术，而这种技术现在也有。”Dropps的雷米·维尔德里克（Remy Wildrick）说，她戏称她自己是普洛伯创意的实用参谋。“这中间还有一段小插曲，拥有这种技术专利的人就在费城，我们从这个人手里买到了这种技术，然后研发了Dropps。”最开始Dropps只在网上、独立经销商和塔吉特上卖，其他大型制造商直到一年以后才研发出他们自己的一次性洗涤剂。

雷米说，“有趣的是这种技术已经研发多年了，但是大公司一直没有用它。他们仍执着使用旧的壶装或盒装包装，但是到2012年中期，他们都开始使用单独包装。”由于Dropps很小，它无法与大包装的量相媲美，但是在产品的环保方面，它有充分的优势，除此之外，包装里面的还是Cot’n Wash公司生产的洗涤剂，这一点也能为它加分。Cot’n Wash公司在用户群，尤其是在环保主义者用户群中有似邪教的忠诚度。

走在创新最前沿的公司

有些公司意识到头脑风暴对产生新想法没有帮助。3M公司从20世纪

70年代开始就处于鼓励员工创新的前线，开展“15%时间计划”——让员工拿出15%的工作时间思考创新。这一政策帮助公司开发了很多包括像便利贴之类的畅销产品。

谷歌公司非常关注员工的探索、安静时间以及无重点的游戏。它著名的“20%时间计划”或“创新时间假期”允许员工抽出20%的工作时间在他们感兴趣的事情上，如何安排这个时间由员工自己决定。像Gmail、谷歌新闻、Orkut.com和AdSense等谷歌的一些最新产品和最畅销产品就是由“20%时间计划”开发出来的。根据谷歌分管搜索产品和用户体验的前副主管玛丽莎·梅耶（Marissa Mayer）所说，谷歌一半的新产品都来自“创新时间假期”。

通用电气公司每天都期待着创新。在通用电气公司有一个创意咖啡厅，领导们可以在里面商量交流观点，还有一些激励员工提出新想法的社交网站。在这些网站上注册的员工已经超过1200名，并且公司已从收集的想法中选出40个有可能被付诸实践的创意。

逃离一切

让大脑放松，并做一些与当前任务不相关的事时，你往往能想出意想不到的好主意。在Dropps的整个开发过程中，首先乔纳森·普洛伯的妻子发现了问题，然后他找到了解决这个问题的办法，即做另一种包装需要的技术。所有这些与头脑风暴会议时发生的一切刚好相反。洗一个长时间的澡，把自己浸泡在浴缸里，长时间的散步或做家务等常常就是激发出灵感火花、产生伟大创意的时刻，在这些放松的时刻，那些可能从新的角度发现问题解决办法的想法都会碰撞在一起，促成一个伟大创意的诞生。上述的那些放松时刻将我们从专注任务的现代生活（账单、邮件和家务）中解脱出来，使我们处在一种能“自由联想”的状态。而这些时候往往就是机缘巧合发生的时候：你的大脑脱离了旧联系的束缚，思考线将各个元素重新串连起来，连出一个新主意。和尚和其他精通冥想的人都知道这一点。你必须使思维脱离原来的物体和事实，停止对它们的思考，这样才有助于产生新直觉。当我们把头脑原有的期待都清空才能达到真正沉着镇定的状态，沉着镇定通常能帮我们带来一闪而过的顿悟，顿悟让我们产生新主意或想出新的问题解决办法。

这对企业家或投资人来说是很好的消息：任何人都可能有伟大的想法，并且都不用投入太多甚至零投入就可能找到方法将想法变成创新，因为好主意的产生不是非得要为某公司工作或加入某头脑风暴团队（尽管后期可能需要投资和细化，本章末尾会讲到）。可能凭你自己就可能将思考线串连起来，想出一些有趣的东西。即使你必须在某公司工作，头脑风暴是你公司每月甚至是每星期的常规活动，你依然可以用自己的时间和精力

创新。

我的目的是向你们展示如何成为一个创新者——我们都有能力将想法变成现实。像上一章中提到的，实际上，促进神经细胞再生、将想法变为现实、保持大脑灵敏和年轻让它能发现事物之间新联系等的方法是存在的。可能你之前也听说过这样一种有创意的放松方法，但这里我将它们整合起来，帮你促成想法的诞生。

想法实际上就是发现已有事物之间的新联系。直觉就是从一系列相关的能力（将思考线连接起来）中产生，使人理解记忆、知识、观察以及概念是如何应用到解决问题中来的——看思考线是如何将这些元素联系起来的。我们认为有这种能力的人是天才，他们能将看起来零碎无意义的事件组织成一个完整新颖的想法。成为直觉敏锐的人并不是少数人的特权，但确实是有的人对保持大脑清醒更熟练，他们更能捕获头脑中一闪而过的想法和画面。其实我们每个人都是直觉敏锐的人，只是我们需要一个机会展示自己。

参加头脑风暴

如果你还是要去参加头脑风暴会议，试试这几个办法可能让头脑风暴结果更好。第一，列一些人们认为是错的或有误导性的概念，然后对它们稍作修改。这可以使人们的思维从一种常规路线转到另一种不同的认知方式上来，从而产生新想法。为什么不尝试说一些不是很准确的事来帮助找到更新颖的联系呢？

犯错可以迫使人重新思考直觉，并为思维打开一扇新窗。有意提出一些旧观点。“培植”一些人在会议上发表一些奇怪言论从而打破人们的常规

思路。不成熟的想法可以帮助构建新思路，让人们顺着发现找到新发现。即使起不了太大作用，也可以在脑中激起一些涟漪，使人摆脱惯性思维。

第二，如爱德华·德博诺（Edward de Bono）在《水平思考法》（Lateral Thinking）一书中所说的反向思考：将情境颠倒的方法很多，重要的是不要试图找到“正确”答案，而是寻找新方法将信息组织起来，帮助我们从另一个角度思考问题，最后得到新的解决办法。

冒泡，浪费时间的力量

创新的一种方法就是用另外一种新方法尝试我们已经知道的事情。的确，人们有时候说他们没有新创意是因为他们的想法是把旧信息换一种方式组织起来了。一些看起来很特别的创意其实就是把已有的知识和信息用新方法组织起来的。记忆看起来好像是为了回忆过去，但事实上，它却是为现在或将来才得以保留，为了帮我们安然度过现在。换句话说，记忆给我们提供了获得、储存信息的渠道，预备我们将来应对类似的情况。大脑的工作就是衡量我们现在每时每刻的体验，然后迅速将它们分解为单个的元素储存在脑内，为将来可能会出现的情况提供参考或帮助形成新联系，甚至抛弃掉某些元素。当无数个记忆碎片连通成一种新方式，你就会出现“顿悟”的瞬间，正如著名的“啊哈”效应。

万维网（WWW）的创始人蒂姆·伯纳斯-李（Tim Berners-Lee）曾说过，他的想法要经过超过10年的发酵才能逐渐成熟。

记者们常常问我创建前所未有的万维网，其中关键的点是什么，或者说有代表性意义的事情是什么。当我告诉他们从来没有的“有了！终于找到了！”这样令人兴奋的时刻时，他们都很失望……万维网的建立伴随着我的逐渐成熟，让我慢慢意识到把已有知识按一种不受拘束、像网一样的新方式组织起来很重要，万维网的建立就是随着我逐渐成熟的过程慢慢发展起来的。万维网就是一个开放性难题的答案，对这个开放性难题的挑战涉及众多知识、创意以及事实的融合，直到最后人类大脑开创了奇迹，创建了这个新概念。这是一个不断添加积累的过程，而不是一连串解决一个

又一个问题。

有很多简单有趣的办法可以让你接触新思维。约20年前，心理学家米哈里·奇克森特米哈伊（Mihaly Csikszent mihalyi）曾提出过一个叫“流”的概念，它是指一种充满精力的焦点，大脑因为它而变得更具生产力。“流”不像“激光聚集”，也不是瞬时头脑风暴的奇迹启蒙。它更像一种我称为“冒泡”的感觉，或是朝着一个方向前进，因为有些事正用出人意料的方式在发酵、酝酿，就是泡沫起泡，旋涡不断地向前前进最后消失。

开始冒泡

开始创新的方法有很多，比如在解决难题、寻找新思路或发现新商机的时候，你都可以开始思考。没有哪一种方法能一直有效，但是两种活动能起到最大作用。第一种是通过从事“无意识的”活动彻底放松、放空大脑，比如收拾一下放袜子的抽屉或洗个热水澡。第二种就是锻炼大脑，使它具备更强的创新能力。

大脑的工作方式很重要。有一点可能让你意外，不是很难的填字游戏或记忆任务可能对大脑神经元没有激发作用。重复那些已经学会的技能可以让你对那些技能更熟悉，但是它无法提高你的认知能力。国家心理健康研究学会做了一项长达30年的研究，研究结果发现，从事复杂工作的人，如工作中要处理复杂的关系、要制作详细的计划或与攻克一个难搞定的人或问题，他们在认知测试上的表现要比从事简单工作的人的表现要好。

新的带挑战性的任务能最大限度地激发脑细胞，从而帮助发展认知能力。汉堡大学的研究者用20个成人被试做实验，对他们进行为期一个月的

严格的杂耍训练。研究者们发现，训练7天后，被试脑内相应区域的灰质成分显著增加。训练结束后，尽管这些被试依然能杂耍，但是新增的这些灰质还是消失了。

学一门语言，或是挑战自己，用自己从来没试过的《时尚》（Vogue）杂志的服装设计方式给自己做一件衣服，这两样都能锻炼神经细胞学会新技能，并且这些新技能不会马上就被忘掉。还有其他一些方法：如学一种乐器，准备一个难度高的考试（如SAT或GMAT），或理解并记忆行星的拉丁语名称等都可能训练你的大脑，使它到达卓越的高度。请记住，激发史蒂夫·乔布斯在他的Mac电脑里创作一系列漂亮字体的就是他在大学上过的一节书法课。如果他没有上那节课，他可能就无法理解不同字体的漂亮和功能，对那些不同字体的记忆就不会存在他脑海里，更不可能被用在他若干年后对Mac的开发中。现在有很多方法可以让你的大脑变得更有创造性，如冥想、睡觉、锻炼以及“我”时间。

冥想

越来越多的研究表明，冥想对我们人类的大脑甚至情绪有深刻的影响。这些研究应该能让人停下思考。冥想让人的注意更加集中，使大脑放松所以创意才能流动起来。创意其实就藏在你身上，冥想是能让思考线变得更明显且更能将元素联系起来的方法。马萨诸塞州总医院和哈佛医学院的研究者们发现，连续8个星期每天坚持冥想半小时的人，他们大脑中跟记忆、自我知觉、同理心以及压力等有关的区域中灰质的密度有显著变化。

对比被试在参加冥想前后的核磁共振脑成像图，在海马中发现有灰质

的增加，海马是学习、记忆的重要脑区。观察核磁共振成像图还发现杏仁核的灰质有所减小，杏仁核是与焦虑、压力等有关的脑区。没参加冥想的控制组被试则没有上述变化。威斯康星大学的理查德·戴维森（Richard J.Davidson）发现，经常冥想的人与不冥想的人相比，冥想使他们脑中与注意、知觉有关的高频波的出现频率更高。戴维森说冥想改变大脑并不需要很长时间，坚持冥想短短两个星期就能观察到大脑变化。

博瓦尼·罗琳·纳尔逊在听说有关冥想的研究露出会心的微笑。博瓦尼坚持冥想超过30年，目前在马萨诸塞州雷诺克斯市及世界其他的克里帕鲁瑜伽集会上教冥想和唱诵，她的信徒包括各种各样的人，从律师到软件工程师。“冥想是通往顿悟的窗口，”她说，我们每个人都能从中受益。“关于冥想，你只需记住一件事，那就是无论脑海闪现什么，跟它说‘你好’然后放它过去。无论是什么，它一定会出现。”在想法出现后坚持这个想法比开始提出想法更艰难。冥想过后，我们可以无须努力就会产生新想法。

根据博瓦尼所说，冥想就是练习注意当下的感觉。“冥想能带给我们魔术般的好处，但是它们是其他所有思考和行为的基础，”她说。冥想过后，就身体层面，你会觉得更放松，情绪层面，会更冷静平和，心理层面，集中注意的能力更强。但是对于创新者而言，最大的好处可能是“这种行为使我们能不受习惯化、模式化思维和行为的束缚，因此我们能对世界有新的认识以及由此得出的新的可能性。”她说。

枕着它睡觉

当我还是个学习市场营销的学生时，做项目的时候老板会给我施加很大的压力。时间安排很紧，我差点就因为不能及时完成工作被解雇。但是

有时候当老板要我报告时，我还没有做好。我需要一些时间来完善，所以我会交一些质量比较差的报告（缓解时间压力）或干脆不能准时交报告。因为除了说“我还需要一些时间完成”这个理由外，我没有更好的理由。但无论上面两种方法中的哪一种，都使我因此不能达到老板的要求。但幸运的是，大家都认为我在解决一些奇怪的问题方面有一手，所以我才免于因为不交报告而被老板解雇。

当时，我不知道还有“距离好处”这一说法，尽管有时候我觉得还需要一些时间来完成完善某个项目。所以今天，当有人提出一种新想法、一个新问题或是一些好的陈述时，我常常会给他两天时间让他不要思考那些问题，两天后再回到问题上来。出乎意料的结果往往是在没有压力的情况下才会出现。

我有一个叫简的朋友，她需要在很短的时间内完成一项不那么容易的合同，因为这个问题她烦恼了好几天。这个合同好像在某个地方卡住了，不能顺利从创意到签字再到最后的执行。客户因此不开心，她的老板也不开心。每当她以为她解决了一个问题时（如减少过程中的某个步骤或某个人），总是会有另外一个合理的理由告诉她不能那样做。她要怎么做才能既避免搞砸工作，又能加快工作进度呢？老板要求她在一定时间内搞定这个工作，而现在时间快到了，工作还不能完成，她因此都失眠了。后来，在一个深夜电话后，我让她去睡一下也许就想出解决办法了。让她去睡觉也有一部分是出于我的私心，这已经是这些天以来她第三次大半夜给我打电话了，我都因为这失眠了！

谢天谢地，简听了我的话，我的睡眠也因此得到了一些补偿。她上床

后就陷入了深度睡眠——只有在精神和身体极度困乏状态下才能达到。醒来后，简告诉我她是半睡半醒地躺了一会。就在她休息的这段时间里，她的深度睡眠帮她解决了问题。她想出一个简单易行的方法，并且这个方法看起来是很容易想出来的那种，她都无法相信为什么她之前没有想到。她自己能写的一个简单但是也很有创造性的软件程序就可以帮她跟踪合同并将合同推进几个阶段。它减少了合同的确定时间，还减少了一半合同的执行时间。简在最后期限到来之前完成了工作，并且她的方法还被用到公司的其他流程中去。只要她发现了其中的联系，她就能看出那个软件程序的可用性。

良好的睡眠

长久以来，科学家们都认为睡觉是人必须要有的休息时间，它可以帮助身体和大脑恢复功能。最近的研究表明，对提高学习记忆能力和创造能力而言，睡眠都是必需的。研究中更有趣的是，研究者发现，好的睡眠甚至打个满意的盹都能使我们的学习能力、创造性思维能力或问题解决能力得到提高。

当你睡觉时，你的大脑其实是非常活跃的，尤其是在学习了新东西后，大脑在睡眠的某个阶段会更活跃。季道云（Daoyun Ji）博士，贝勒医学院的助理教授，他对老鼠的研究清楚地揭示了大脑的这一活动。研究者记录老鼠在学习迷宫时的脑电活动，他们发现，老鼠睡觉时，大脑中会有与它们学习迷宫时一样的脑电活动。这看起来就像是老鼠在睡梦中上演着迷宫活动，并且用这段时间来巩固它们在迷宫活动中学到的新知识。这个研究得到进一步的证实：允许在睡梦中重复迷宫活动的老鼠在第二天的

迷宫活动中表现会比那些不许在睡梦中重复迷宫活动的老鼠好。

人类大脑中也有相同的发现。换句话说，如果你学习某种知识后睡觉，你对该知识的学习将会因睡觉而变得更深刻。而且，睡觉也能帮助我们找到更好的问题解决办法。德国神经科学家乌尔里希·瓦格纳（Ullrich Wagner）2004年在《自然》（Nature）杂志上发表过一个研究《睡眠激发创意》（Sleep Inspires Insight），这个研究表明像简的那种睡眠激发了灵感并使人有新的创意。研究者给柏林大学学生一些数学问题，要求他们找出解决办法，而不告诉他们在练习过程中可能找到其他一些简便的解决办法。

瓦格纳想知道通过找这种简便方法是否可以提高学生快速解决问题的能力。他发现，在开始的训练过后不给学生睡觉时间就给他们更多需要解决的问题，12个小时后，有20%的学生找到简便方法。但是，如果在这12个小时中给学生8个小时左右的常规睡眠，找到简便方法的学生几乎是刚才那种办法的3倍——将近60%的学生找到简便方法。不管瓦格纳做多少次实验，睡觉组始终以3：1的比率完胜不睡觉组。

打盹也有用。2009年，加利福尼亚州大学圣地亚哥分校研究者萨拉·梅德尼克（Sara Mednick）、丹尼斯·蔡（Denise Cai）和他们的同事发现，白天打个盹能提高被试在创造性问题解决标准测试上的得分，但是这种小睡一定要发生在深度睡眠或快速眼动阶段（REM）。梅德尼克说这是首次发现快速眼动睡眠与创造性的提高之间有直接联系，并且这个快速眼动还是在白天的睡眠中。如果快速眼动睡眠能帮助解决创造性问题，那么快速眼动睡眠中一定有某些跟联想网络有关的事能帮助我们将看似没有关

系的信息串接起来，她说。

研究员们分别在早上和下午给志愿者们一套远程联想测验（RAT）。它包括一些由3个词组成的测试，如甜点、心和16。正确答案就是和这3个词都有关系的第四个词，如在这个例子里就是甜[1]。发现新的有用的信息就是创造性的一个方面。

在早上和下午两个测试之间给被试装上电极，记录他们的脑电活动。在睡眠的不同阶段脑电活动特点都不一样。不是所有被试都能睡午觉。一些被试被安排可以静坐冥想一会，但是不能睡觉。另外一些被试可以睡一会儿觉，但是睡眠不能到达快速眼动阶段，快速眼动一般会在睡眠60分钟后出现。第三组被试睡了一个半小时，这个包括快速眼动阶段。在后来的测试阶段中只有经历过快速眼动阶段的被试的测试表现有所改善。尽管3组被试在记忆方面都没有差异，但是经历过快速眼动睡眠的被试更能将上午学到的信息用在解决下午的创造性问题中。

在快速眼动睡眠阶段，海马和大脑新皮质中有信息流活动，海马是非常重要的学习记忆脑区，而大脑新皮质则是自由联想过程更重要。梅德尼克发现，在快速眼动睡眠阶段存在一个信息由海马向新皮质区域的转化过程，而海马的功能实际上是关闭了，不起作用。这样，新皮质中就有了这些自由流动信息的系统可以帮助形成联想，而不需要刻意知道这些信息都是从生活经验中积累的。

梅德尼克相信这个是有用的，并且她自己每周至少会有3次打盹时间超过1小时。梅德尼克在她的自由时间里还写歌，所以当她决定要写歌的时候，她就会写一首歌。“我会思考歌想要表达什么，并且会思考什么样

的歌词合适，然后睡一个90分钟左右的午觉。醒来后，歌差不多就写出来了，”她说。

下次当你要解决某个问题并且已经对它做过研究后，不要“过度思考”，而是睡一个时间比较长的午觉或晚上睡个好觉。把工作放一边，全身心放松，然后再看第二天你是否有更好更多的解决办法。在床边放一个日记本或笔记本和一支笔，早上或者半夜醒来时记下你头脑中的想法。如果可以，用像我的朋友简一样的方法，用半睡半醒的方式在床上休息，在头脑中思考你的问题。

锻炼

与久坐的人相比，习惯锻炼的人可能有时会有出人意料的认知力提升。锻炼的人比“沙发土豆们”在一些测试中成绩更好，如测量长时记忆、推理、注意、问题解决，甚至一些测量流体智力的测试。这些测试是为了测量人的快速推理能力、抽象思维能力、运用以前学过的知识解决新问题的能力等。

例如，大卫·布兰切特（David Blanchette）和史蒂芬·瑞玛基（Stephen Ramocki）以及同事发表在《创造力研究杂志》一项关于有氧锻炼跟认知创造力之间关系的研究。他们分别研究在锻炼结束后以及锻炼结束两小时后有氧运动对创造潜力的影响。实验中将60名大学生分成3组，各组的运动结束与参加托兰斯创造思维测验（TTCT）的间隔时间各不相同。

结果很出乎意料：与没有锻炼的人相比，适量有氧锻炼后被试的创造

力潜能更高（即时效应），锻炼结束两小时后的被试有创造力潜能也比没有锻炼的被试高（剩余效应）。锻炼后马上测试的被试与锻炼后两小时后测试的被试相比，创造力潜能没有显著差异，这说明有氧锻炼对创造力潜能的效应能够持续。

研究者汉娜·斯坦伯格（Hannah Steinberg）和伊丽莎白·赛克斯（Elizabeth A.Sykes）及其同事也发现锻炼可以独立于心情状态提高被试创造力。他们的出发点是一个广为人所知的假设——体育锻炼可以改善心情，他们想证实创造力的提高是心情改善后的作用还是锻炼本身的作用。实验中63名被试做有氧运动，如有氧舞蹈，而其他的中性组则看电影。方差分析结果表明锻炼后被试心情有显著提高，而看视频后被试的心情有所降低。

他们的研究结果发现这两组被试有创造性思维测试上的分数都提高了，这表明体育锻炼可以提高创造力和改善心情，并且这两部分是相互独立的。看电影对锻炼的创造力没有任何影响。处于提高创造力底线的活动有骑自行车、散步、举重或者是尊巴舞蹈——无论你喜欢什么——这些活动不只能锻炼身体，同时也能加强直觉活动。每天半小时的运动就能让你的脑袋灵活起来。

像比喻说的那样做吧

新加坡管理大学的安吉拉·梁（Angela Leung）和她来自密歇根和康奈尔大学的合著者们提出，按照描述创造力的一些比喻说法那样做是否真的会增强人们的创造力？比如，当我们讨论或思考一个问题时，我们听到过一些说法“创造性思维”“面面俱到”和“根据事实推理”。研究者做了一系列

实验，并首次证明有些比喻说法激活了一些心理过程，有助于激发一些前所未有的想法。根据人类学家汤姆·马斯奇奥的说法，人类思维按照比喻说的那样发展一点也不奇怪，“比喻塑造了我们的日常思维，从对身体的看法，到买的东西，最后到我们对文化的思考。”

梁和同事们设计了实验，让被试按照比喻说法里描述的那样做。在一个测试中，被试被要求在一个5×5的硬纸板盒子外面或里面完成实验。这两种实验环境在其他方面都是一样的，并且研究者确认在盒子里完成实验的被试不会觉得幽闭恐惧或觉得行为受限。实验中，研究者告诉被试这是一个要在不同环境中完成任务的研究，要求盒子里面和外面的被试都完成一项用得比较广泛的创造力测试，盒子外面的被试比盒子里面的被试更容易提出新颖的想法和解决办法。

在另一项实验中，要求被试在完成测试之前先将两块切开的杯垫拼起来——对，“将两个和两个拼起来”。完成这个比喻的被试表现出了更多的求同思维，因为要完成这个比喻，被试需要将很多可能的方法放在一起比较，来找出最合适的那个。研究者发现，自由散步比按照预先设定的路线散步可以帮助人想出更多有创意的想法。“在户外自由散步或随意走来走去可以帮助我们打破思维定式，”梁说，“逃离办公室隔间[2]……解放了我们的大脑。”

了解你有多聪明

在《最优秀的大学生在做什么》（What the Best College Students Do）一书中（哈佛大学出版社，贝尔纳普出版社出版），身兼哥伦比亚特大区大学的历史和城市教育教授、学术事务副主席、院长数职的肯·贝恩

（Ken Bain）博士写到“智力是静态”这一说法是不对的——无论你生来聪明与否。他提到的有创造性的、成功的人在大学里追求的目标不是所有课程都得A。他们利用大学4年的时间来培养他们的思维，使他们整个一生都不断地成长、适应。这一习惯的基础就是“智力是可以发展的”。因为这些学生都相信只要你愿意，你可以继续使大脑更成熟。他们展现出更多的好奇，并且思维更开放，也乐于接受专业或智力挑战，因此他们可以成功。是什么趋使他们这样？是他们对自己能力的态度和信念。

贝恩描述了斯坦福大学心理学家卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）1978年的一项研究。这项研究的被试是10岁的儿童，研究中要求儿童完成12个难题。前8个题要求儿童集中注意思考，但是这8个题的难度水平处于10岁儿童的智力水平上。后面4个题要难一些，参加实验的儿童没有人能在规定时间内完成。被试做前8个题的时候都很轻松，但是做后面4个更难题时的反应与前面的反应完全不一样了。

其中一些最后放弃的学生说，“我不够聪明，做不出这些题。”另一组学生一直告诉自己再努力一点，他们就能解决这些难题。这些孩子找到不同的方法解决难题，而不是放弃。

德韦克发现这两组学生拥有的能力都差不多，事实上，“无助”组里的一些学生可能先天能力还要更好一点，晶体智力和流体智力都可以算作学生的能力（父母和老师都可以让孩子了解这些）。贝恩说，有一个好消息是流体智力是可以学习并扩展的，更重要的是信念也可以使人变得更聪明——为了解决问题，你会更努力地寻找其他信息或花更长的时间思考。

哥伦比亚大学和斯坦福大学的心理学家对100名七年级学生做过一项

研究，这些学生连续8个星期都在努力解决数学难题。将学生分成两组。研究者告诉这两组学生如何可以使他们的学习时间更有效率，以及如何组织和记忆新学习的知识。让其中一组学生大声读一篇名为《你可以加强智力》（You Can Grow Your Intelligence）的文章。这篇文章讲的是学习新知识后，如何使脑内的神经细胞在信息间发现更强的联系。另一组学生读一篇关于记忆的文章，讲述记忆新信息的新方法。

研究之前，大部分学生都认为每个人的智力是一定的。在研究中读脑研究文章的学生在读文章之后改变了他们的想法，认为智力是可以改变、可以加强的。在研究结束几个星期甚至几个月之后，他们在数学课上都展现出更强的学习、学好欲望。碰到难题时（如试着变得有创造性），相信自己能力能加强的人会更不容易放弃。简而言之，仅仅只是读这篇文章，通过改变你对自己能力的看法，你可能就为自己做了一件大好事。认为能力可以加强并且你可以变得更聪明的人，你可能会真正做到。

“我”时间

花时间做一些你真正喜欢的事情也可以帮助你形成创造性思维。两个研究探讨了“我”时间的意义，发现做自己喜欢的事情时，心情会变好，并且这种好心情与认知弹性或创造性思维能力之间有一些关联。第一个研究比较研究了处于开心、悲伤和中性情绪下的3组被试。开心被试比悲伤和中性情绪被试更倾向于为他们的创造力潜能和工作的开心度选择任务。在第二个研究中给两类任务由被试选择，一种是中性情绪任务而另一种是可能影响心情的任务。研究结果表明开心的被试在所有任务中都表现出更强的认知弹性，完成可能影响心情的任务时，开心被试为了保持心情，也能

将任务转化一种形式。

米哈里·奇克森特米哈伊在著作《创造力：流与发明和发现的心理学》（Creativity：Flow and Psychology of Discovery and Invention）一书中解释到，沉静时间和做无关事情的时间常常可以让新创意浮现出来。比如，沉迷于象棋游戏（前提是你要喜欢象棋）可以帮助你扩展思路，并在游戏结束后很长时间都保持有创新性。

[1] RAT测验的规则，在英文中sweet和上述3个词可以组成复合词，sweet-cookie，sweetheart和sweet-sixteen。——译者注

[2] Dibert是一个职场讽刺漫画中的人物。——译者注

头脑风暴对创新有用吗

当你通过打盹、冥想、锻炼或构思最后有了一个新想法后，这时小组头脑风暴对你有什么好处吗？事实上是有的。头脑风暴在创意的提出阶段没有帮助，但是在创意的完善阶段却能起到作用。当头脑中有了新想法（如何抓住新想法在本书中还没有讨论到），让想法给魔力般体验的新颖性与脑血细胞有着直接联系：神经细胞的全新组合使得这种想法逐渐形成。但是要注意一点。最初让你觉得这个想法很好的那种模糊感觉可能只是那个想法新颖性的假象，而不是它价值的体现。在你对那个想法投入太多前，头脑风暴可以帮助你看清它的利弊。

其他人也许可以帮助建立清晰的想法，指出其中的错误，或是找到另外可以发展兴趣的地方。这就是有名的尝试错误法。我们以为想到了绝妙的方法，但有可能那是错误的，或不是我们要的那个。想法中的错误或瑕疵促进我们进一步思考，其他人可以帮助指出问题。如果找不到在一个办公室工作的人帮忙，你可以找朋友的朋友做一次非正式的讨论。但是不要找真正的朋友——他们会担心伤害到你，所以他们会告诉你你的想法有多好，这没用。对你的计划不了解的人才能更好地指出错误，这样才能打破你的舒适区或简单假设。

总之，不要害怕质疑你的假设和想法，也不要害怕别人给予“魔鬼的馈赠”——即使是不太认真地考虑你的创意，这都对你将来的创意有很大帮助。市场有很多创意跟他们最初被提出来的模样完全不一样。美国Everyday Battery Company的创始人约书亚·莱昂内尔·考恩（Joshua

Lionel Cowen）曾有过很多个创意，最后都逐渐变成市场上抢手并能带来利润的产品，例如他发明的一种点亮摄影闪光粉的融线在最初的尝试中失败，但是最后却被用在了水下探险中，后来被美国海军收购。

考恩曾经也为盆栽植物设计过一种装饰性的点亮装置：带电灯泡的金属管道和一个干电池，电池可以维持电灯泡亮一个月。他将这个创意告诉了Everyday的销售人员康拉德·休伯特（Conrad Hubert）（他的公司也叫这个名字）。后来休伯特将这个管道、灯泡和电池改造成了一种手提式电灯——最初的手电筒。手电筒的工作原理和最初考恩设计的原理是一样的。休伯特因此成了百万富翁，但是考恩不介意。他的目标是火车，并且1900年他也发明了用他的中间名命名的玩具版。最开始他是想为商场橱窗设计一种装饰——一个由电池供能的小型汽车，可以在循环的跑道上跑一圈，借此来吸引过路人的注意。但是当购物者对小车和跑道更感兴趣，而不是对小车想展示的商品感兴趣时，考恩发现他好像无意中又发现了些什么东西。由此，Lionel Train Company诞生。

这些例子说明进行头脑风暴，你可以邀请一些你平常不会问的人给你意见。眼光不要太狭窄，认为只有某些人可以给你有建设性的意见。为了更好地建设创意和产品，可以让送信的人、收银的人，甚至是你助手的母亲给你意见。学习一下苹果公司，它把它所有的部门都组成了一个整体。它比其他公司更混乱，但它所有的部门，如设计、制造、工程及销售等经常聚在一起，相互之间交流想法，都为它们的平行生产计划出谋划策。你也可以采用这样的头脑风暴方式。会议可以是有规律的，但是能诞生卓越的都是会议中的“噪声”。

第二部分　重焕生机

老实说，大多数“最初的”想法并不完全是原创的、自发的、灵光一现的——事实上，每一次创新的机会，每一款新颖的产品，每一个先进的技术都是站在前人的肩膀上完成的。爱因斯坦著名的质能方程式E＝mc2便是基于他人的研究：E代表能量，m代表质量，c则表示光速常量。这个方程式突破性地发现了如何将时空结合在一起。同样，过去的或现有的资源能够以全新的方式重新组合在一起，从而创造出一个前所未有的产品。修改液的发明者贝蒂·奈史密斯·格莱姆（Bette Nesmith Graham）是一名梦想成为艺术家的秘书，她把水性涂料放在瓶子里，用水彩画笔沾上涂料涂抹打错的字迹，最终成立了Liquid Paper公司[1]。然而，用来制作修改液的水性涂料就是一个过时的技术（最早可以追溯到公元1世纪）。

人们可以用一种全新的方式对待大量现有的信息、产品、材料和技术，对它们进行改进和完善，再重新投入使用。有的时候，不同观点之间的联系十分明显，而有的时候却不然，这都没有关系。以全新的眼光仔细审视世界上已经存在的事物，观察和研究过去和现有的技术，你会赢得明显的优势，同时，来自不同行业和文化的创新产品也会为我们打开一扇全新的大门。

[1]　修改液的发明者贝蒂·奈史密斯·格莱姆创建的公司，最早名为Mistake Out Company，后因其发明了液体纸而更名为Liquid Paper Company。——译者注

第3章　了解真实的故事

反思可以让人了解生活；但要生活好，必须向前看。

——索伦·克尔凯郭尔（Soren Kierkegaard）

深入了解现有的研究

历史可以将过去发生过的事情清晰地展现在我们面前，同时，也解释了它为什么能够为当下的生活提供参考。读史使人明智，历史是预测未来的最佳工具之一。为了了解历史，你需要完成一些研究的工作。因此，全面深入地了解所处行业的现有知识是十分重要的，包括回顾过去的研究、报告、历史文献以及传统习俗，以便让自己从一个全新的角度看待问题。在回溯历史资料的同时，你可能会发现相互矛盾的地方，这是一件好事，此时，你应该搜集更多的研究，沿着某个方向探寻事实的真相，并将其描述出来。当然，探求真相的过程不会一帆风顺，中间会遇到很多波折，但这也正是人们努力挖掘真相的意义。

用全新的眼光发掘被忽视的信息，本质上，就是重新审视已有的事件，并按照新近的视角将其叙述出来。不过，请不要误会我的意思——研究的过程中不一定要出现“恍然大悟”的瞬间，相反，我不是很喜欢使用“恍然大悟”这个词，因为，出现这个时刻意味着，人们在真相初现端倪的时候就停止了探索的脚步。然而，这样的事情总会发生，但是我不希望你们在期盼它的发生，如果真是这样，也就预示了探索的终结。有时候，为了新观点的诞生，一些研究会沦为炮灰，因为它们只不过是“准备工作”的一部分，除非它们看起来像巨幅的拼图游戏，能够不断地引起人们的兴趣。不过，请记住，在整个过程中我们也在不断地构建指向这个方面的神经元，我们会因此变得更加聪明！所以，请牢记所发现的事物——当你开始思考并了解客户和文化的同时，你一定会回来重新审视它们。

不幸的是，不论是企业家个人或者是一个企业，由于受到条件化知识的影响，往往会忽视过去的研究和资料。我们对“事情就是这样”以及“事情始终是这样”的顺序持有一套固有的信念，这个信念经常阻止我们质疑老旧的观点、程序和方法，于是，便形成了观点的大杂烩。还记得那个叫作“打电话”的儿童游戏吗？也有人把它叫作“传递消息”或者“传话游戏”。游戏的规则是第一个玩家在第二个人的耳边悄悄地说出一个成语或是一句话，第二个人再小声地对第三个人复述出他认为自己所听到的话，依次进行下去，最后一个玩家需要向所有人报告出他听到的内容。在传递信息的过程中，随时会出现错误，最后的陈述通常与真实的内容相去甚远，甚至引人发笑。这正是组织中经常发生的事情：被认为是事实或“被正式记录在案”的事情往往会成为谬误，或者，至少是缺少了关键的信息。人类记忆的不可靠性有时会导致对当前形势的错误判断。由于讲故事的人将个人的偏见带入故事的叙述，条件化的观念就更加容易受到曲解。

在Lucule创新咨询公司中，我们花费了至少5年的时间，对所有客户的消费行为进行了深入的研究，力图找出那条“思考红线”——连接现在和过去的无形的线，并且挖掘出深藏于表面的、有价值的新观点和新视角。遍历早年间被记录或者丢弃的信息是一件十分困难的事情。甚至对于训练有素的年轻人而言，辨别什么事情是重要的，以及什么事情可以与未来产生联系，也存在一定的难度（因为生活在不断地发生变化）。

对于很多公司而言，消费者研究经常被用作解释某个特定的问题，但是它们不会在一个更大的背景之下对研究的结果进行思考。通常的情况是，企业通过研究深入了解某个特定的问题，一旦这个问题得到解决，就会被记录在案，从此再无人问津。但是，如果将研究的结果与其他的知识

联系起来，就会发现一个完整的、截然不同的故事——达到的效果将会超过部分的总和。将眼光放远，把所有的研究联系在一起，就会出现更加有趣的模式。

文学史家弗兰克·莫雷蒂（Franco Moretti）曾提出了“遥读”概念。与阅读个人文学文本的传统方法不同，“遥读”摒弃了对细节的详尽分析，以全面的视角欣赏文学景观，进而发现更大的叙事模式。莫雷蒂称其中一种模式为世代交替，即每经过25年到30年，就会有一批新的流派成为主导，意味着新一代的读者开始寻求自己的新常规。“文学创新”模式的实现，不仅预示着行为与喜好的变迁，还展现了变革所需的时间。

从某一产业的起源出发，解开任何一种假设或“公认的”事实，总会给人们带来启迪。因为，这样做能够引导人们提出一系列新颖的问题，以全新的视角审视细节。麻省理工学院斯隆学院数字商业中心的研究员迈克尔·施拉德认为，“观察原始数据，而不是预先对数据进行分析，会对认知过程产生巨大的影响。这样做并不是故意缩小或扩大分析与解释的重要性。如果暴风雨大到快要打翻你的茶壶，任何专家们尝试归纳出来的情景意识都不会比眼睛更快。这就是为什么大厨都会亲自去农场或市场采购食材：原材料是成功的关键。”实际上，分解数据，单独观察每个部分或成分，你便会获得一个改写食谱的机会，从而烹饪出一道全新的菜肴。

紧追潮流

潮流通常是短暂的，很少成为根深蒂固的文化。企业追赶潮流开发的产品往往很难获得成功，主要是因为它们只顾模仿，一味抄袭，缺少自己的创新之处。人们一旦捕捉到某种潮流，所有的人都会迅速跟进，也就很难在潮流过后区分出差异。

把握潮流十分重要，人们同样有能力引导潮流的发展（特别是在事后），但他们却无法做到深刻，更无法点燃创新的火种。然而，潮流可以为我们提供信息，因为历史总是在不断地重复；在一个更广阔的范围内分析目前的流行趋势，了解它们出现和衰退的原因，以及为人类带来的价值。这些信息可以作为整体研究的一部分，有助人们探索孕育潮流的亚文化，以及导致反弹的社会环境，而这些研究的结果可能会形成更加广泛的社会运动，甚至成为社会的意识形态。潮流的发起者（他们甚至无法意识到自己开创了一个潮流）具有持久的生命力，并且后劲十足；在引领潮流的过程中，他们制造变革，乐于保持独特，并寻找新的利益增长点。如果你足够幸运，能够参与其中（当然，这很罕见），成功开拓一个品牌，拥有它就会使你获得领先。

这有点像美国冰激凌品牌本杰瑞的故事。本杰瑞是一家激进的、与主流文化背道而驰的公司，秉承人性化的商业精神作为商业的对应物来积累资本。本杰瑞公司这样做不仅仅想要通过渲染自己的社会使命——为人们提供舌尖上的享受，在那一刻忘掉忧伤，让人们认可它的政治立场；而是推出“樱桃加西亚”这款具有嬉皮士色彩的、反主流文化的产品，使产品看

起来更加有趣，同时也表达了自己的政治立场。

如果你有基础设备，并且能够灵活地将商品投入或撤出市场（当然，你也要有力气把它们搬上货架），那么，你就已经具备了在潮流中穿梭的能力。美国的食品公司康尼格拉在2004年曾被卷入一场慢烧锅的狂潮。那个时候，康尼格拉食品公司引进了Crock-Pot公司的经典宴会慢烧锅生产线，使用这款慢烧锅，主妇可以在早上把不同种类的冷冻菜肴放入锅中，一天之后，晚上全家人就可以吃到美味的晚餐。在最初的几年间，康尼格拉食品公司获得了很高的收益，但不久便终止了这个产品的生产，转而关注其他产品。从利润和资源的观点出发，康尼格拉食品公司的这种行为真的值得吗？答案是十分值得。因为生产线的体积太过庞大。从20世纪50年代开始，慢烧锅（或慢炖锅）狂潮就经历了数次起伏，事实上，康尼格拉公司认识到了慢烧锅只是一个短期的产品，这点十分关键。

然而，卡夫公司就没有这么幸运了。与康尼格拉食品公司几乎同一时间，卡夫公司在2004年引进了Carb Wells（包括低碳水化合物食品、饼干和零食）这款商品，然而，在当时，低碳水化合物食品的潮流正在走向衰退。卡夫公司没有很好地捕捉到趋势的变化，导致生产出来的食品和零食被迅速地退回南部海滩的工厂，甚至在几年之后，这个品牌的其他产品都被搬下了货架。

潮流的陷阱

很多企业都会追随现有的潮流来部署产品的生产，最终导致失败。究其原因，主要是因为，他们一旦开始行动，便成为创新产品或服务（例如，“纯天然”这个概念是公开的，所有人都能使用这个概念；但是，并非

所有使用这个概念的产品都能获得成功，很多标榜“纯天然”的产品甚至惨遭失败；究其原因，不是所有的厂商都能够充分理解“纯天然”的概念，从而使得这个概念失去效用）创始人的追随者。更糟糕的是，等到一家公司在潮流的引导下，自己创造出某类产品的同时，其他公司已经先他一步完成了这项工作；正因如此，这家公司的研究成果就会埋没在别人先前的成就中。就这点而言，将自己与他人区分开来也不是一件容易的事情。

现实并非如你所想

心理学家拉里·雅各比（Larry Jacoby）在他的文章《一夜成名》（Beco-ming Famous Overnight）中讨论过，认为潮流对人们的吸引，以及人们对潮流的热衷是一种根深蒂固的行为，而非心血来潮。同时，他也提到，“熟悉的感觉具有‘过去性’，简单而有力；也是对过去经验的直接反应”。如果大量的新闻热衷于报道新趋势，亦或者大胆地预测潮流的发展，这种熟悉的感觉很容易造成“事情总是这样”的错觉，使人们误以为这种消费体验会一直存在而不是昙花一现。

哲学家纳西姆·塔雷伯（Nassim Taleb）在自己的著作《黑天鹅：如何应对不可知的未来》（The Black Swan）一书中，详细阐述了“叙事谬误”这个问题，认为历史遗留下来的遗憾会影响个体对现在的知觉，以及对未来的展望。塔雷伯还认为，我们会故意削弱历史的意义，并坚信历史果真如此，从而达到欺骗自己的目的。心理学专家、诺贝尔奖（经济学）获得者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）创造出“WYSIATI”这个单词，即“What you see is all there is”的缩写，意思是“你所看到的就是一切”。卡尼曼之所以创造这个单词，是因为个体往往会根据有限的信息草率地得出结论。此外，人们倾向于高估自己对这个世界的了解程度，并且“过度相信自己通过事后聪明得出的结论”。因此，仔细挖掘并研究过去发生的事情是十分重要的，失去对细节和种种迹象的关注会降低人们对信息的敏感程度。

我还发现一件十分有趣的事情，WYSIATI原则还解释了为什么对我们

而言，追溯历史、深入挖掘过去的事情，并且找出它们之间的关系是一件十分头痛的事情。卡尼曼认为人类具有强大的“无视无知的能力”。因此，我们能够愉快地处理有限的信息，好像我们只需要知道这些就足够了，从而根据这些有限的信息打造一个故事。越是生动的故事，越容易取信于人。如果有效的信息太少，无法解释人们的疑惑，那么构建一个故事就是最轻松的解决方法。事实上，完整而细致的工作应该是这样的：我们收集到充分的信息，从而推测出事情真正的发展脉络，即贯穿始末的“红线”。

在我职业生涯的早期，我的一名客户对一项新产品十分感兴趣。有研究表明，用于宣传的广告费越高，商品的销量就会越好。我感到很奇怪，首先，这件商品可能并不吸引人（假如回到20世纪80年代，在黄金时段播放电视广告，销售清除宠物垃圾和减少气体排放的工具，这样的做法不会取得效果，因为那个时候，人们可能正在享用晚餐，根本没有时间注意广告的内容；相反，现如今，政府颁布了清理宠物垃圾的法案，这样的广告应该会更加吸引人们的注意，但是效果依然……）；其次，收益递减规律一直在发挥作用，即人们不能依靠越来越多的广告投入来换取销售额的增加。

果不其然，随着挖掘的深入，我在研究中发现了这个项目的缺陷，最终，我的客户没有引进这项产品，并且撤回了9000万美元的预算。两年之后，这位客户的竞争对手公司引进了一款类似的产品，惨遭失败。这个例子就是WYSIATI原则在真实的商业环境下发挥作用的故事。很多时候，企业虽然根据咨询公司的调查报告做出了正确的商业决策，但是他们从未查看过研究的原始数据，因此，也无从得知自己掌握的信息是多么贫乏。抑或者，他们根本不想掌握更多的信息，那样会破坏自己编织的故事。

心理学是以神经科学为基础的。垂直于额头后面的那块脑区叫作额叶，尽管这块区域负责记忆、分析、思考新环境中的事物以及对未来做出决策，但是它依然会使人们做出错误的假设。来自加利福尼亚州理工学院、纽约大学和爱荷华大学的学者2012年6月在《神经科学杂志》（Journal of Neuroscience）上发表过一篇名为《前额叶通过追踪流行趋势影响行为的选择》（Anterior Prefrontal Cortex Contributes to Action Selection Through Tracking of Recent Reward Trends）的文章。

在这项研究中，研究人员设计使用两个控制组，均为身体健康的被试，来比较额叶受损被试与控制组的差异。在研究的过程中，每一名被试都要完成一个玩老虎机的游戏，游戏的规则是他们可以在4个机器中选择一个自己认为能够获得最大回报的机器进行操作。健康组的被试往往会根据老虎机前两次的回报情况进行选择，而不是最近的一次。

就在控制组被试发现机器的回报模式发生变化的时候，他们会放弃使用不能带来回报的机器，转而尝试使用其他机器。尽管他们考虑到了长期的结果，但是在决定更换机器的时候依然依赖最近的经验。纽约大学的神经科学教授纳撒尼尔·道（Nathaniel Daw）认为，额叶受损的病人“主要依据过去所受奖励的经验做出选择，而不会根据最新的结果做出改变”。尽管老虎机的结果是无法预测的，但是那些功能完备的、负责高级推理任务的脑区却近乎执着地在最新的随机结果中构建某种模式，并且加以执行。

为了抑制个体仅仅根据最新的信息做出决策和假设的行为趋势，我们需要深入挖掘过去和现存的数据，这样做实际上是一种对于大脑所要实现功能的补救措施。简言之，你无法根据消费者的短期行为准确地判断他在

未来会产生什么样的行为。在做出创造性的决策之前，我们需要在很长的一段时间里，仔细观察消费者的行为及其所处的文化。

关于宠物食品的故事

我们现在可以回溯一下深入了解信息的重要意义，并作为创新的出发点。我们的公司，Lucule咨询公司曾经做过一个有关狗粮的调研项目。我们在研究了很多广告内容之后，发现了一件有趣的事情：几乎每一则广告展示的内容都是在给宠物狗喂食湿狗粮。在分析完消费者购买模式的数据之后，我们发现只有不到1%的消费者会在单次喂食的过程中只给宠物喂食湿狗粮。此外，消费者研究的结果表明，每一次喂食过后，都会剩下很多吃不完的湿狗粮（因为消费者不会一次把一罐狗粮全部喂给自己的宠物狗），这些剩下来的狗粮只能放到冰箱里保存。同时，将狗粮保存在冰箱里也会产生异味，并且也不会像刚打开时那样新鲜。在这个例子中，观察者的注意力更多地集中在了主人的身上而不是宠物狗。

特别是在湿狗粮种类急剧下降的时期，为什么商家会不遗余力地展示广告中的画面，而不是消费者在喂食之后将剩下的狗粮放进冰箱，并且继续给宠物狗喂食不新鲜的狗粮的行为呢？尽管调查的结果显示人们每一次喂食都剩下一定数量的狗粮，但是没有人去质疑广告的真实性，以及罐头的容量是否超过宠物一次的食量。那么事情还可以朝着怎样的方向发展呢？如果某个品牌的广告将消费者真实的行为展现出来——湿粮和干粮混合在一起喂食宠物狗，而不只是喂食湿粮，商家同时还售卖小包装的湿狗粮，不仅会使这个混乱的问题得以解决，还会获取消费者的好感。当然，我不懂得怎样设计广告，但是我很疑惑，为什么广告不能做到反映真实的消费行为。这样做，不仅会提升湿狗粮的销售额，还会拉动干狗粮的销售量。就像莫雷蒂的案例一样，在关键的时间点通过调查研究发现消费者的

具体需求，将它们作为一个整体重新解读，这样才能创造出惊人的模式。

为干涸的品牌注入养分

2008年，百事集团的前总裁莎拉·罗伯·欧哈根（Sarah Robb O'Hagan）在接手旗下运动品牌佳得乐的时候，遇到了很大的挑战，可以说当时的情况十分混乱：产品的品质一如既往，但是广告的内容却十分枯燥——“水是健康之源，佳得乐能够在运动之后迅速为您补充所需的电解质”。在产品的创新方面——佳得乐不仅强调健康，还研究出许多新口味，并且创造出很多怪异的名字，如劲爽、冰凉、暴风雨和X元素。此外，佳得乐还推出颜色奇特的维生素饮料。直到2007年，价值数十亿美元的品牌迅速缩水，就在罗伯·欧哈根接受该品牌并为佳得乐注入新生命之时，佳得乐的品牌价值已经下降近10%。更加糟糕的是，佳得乐的竞争对手，可口可乐公司旗下动乐品牌的价值在同一时期增长了13%。

但幸运的是，罗伯·欧哈根刚刚加入佳得乐团队就经历了产假（还记得我在第2章中提到的有关将自己从传统的工作环境中抽离的积极作用吗？），在此期间，罗伯·欧哈根也不忘继续关注佳得乐品牌的调研数据。她大概是在孩子睡觉的时候完成这项工作的吧。罗伯·欧哈根对佳得乐的客户群体进行了深入的研究，哪些人会饮用佳得乐，为什么会选择佳得乐作为日常饮品，以及在怎样的情况下饮用佳得乐。像百事公司的很多产品一样，佳得乐也被销往大众市场，同样，这一款饮料的市场定位也是18~49岁的消费者。

在罗伯·欧哈根加入佳得乐之前的几个月，佳得乐还在美国橄榄球超级杯大赛上买了两块广告牌。一个是由纽约洋基队[1]队长格瑞特·基特

（Derek Jeter）代言，旨在推出一款低热量饮料。然而，粉丝和评论家们均忽视了这则广告和这款饮料。她告诉《商业周刊》（Business Week）的记者，“既然所有的运动员都在饮用我们的饮品，为什么我们还要在美国橄榄球超级杯大赛上投放广告？”不仅如此，她还发现了其他的现象，在佳得乐的消费群体中，虽然高中运动员占15%，马拉松运动员和周末战士占7%，但是这22%的消费者却贡献了佳得乐将近一半的销售额。

罗伯·欧哈根认为，如果佳得乐一开始便放眼那些热衷这个品牌并且能够为品牌提供支持的消费者，以此为出发点，可能会吸引更多的人接受并喜爱这个品牌。此外，如果佳得乐最初更加乐于迎合品牌热衷者的口味，还能够以此为契机创造出品牌的衍生品。在罗伯·欧哈根重返工作岗位的时候，她向自己的老板，百事可乐公司的首席执行官马西莫·达莫雷（Massimo D扐more）（一个愿意给她机会大展身手的人）表达了自己的想法，毕竟公司聘请她加入佳得乐的目的就是拯救这个品牌。

这个品牌的两个受众群体具有很大的差异：高中运动员对营养的概念一知半解，然而体能和耐力型运动员已经习惯饮用特定品牌的产品。这就需要佳得乐终止之前的假设，转而关注品牌最初的使命：美国佛罗里达大学的研究人员在20世纪60年代创建了佳得乐，旨在帮助学校的橄榄球队员迅速补充碳水化合物；它的主要成分是水，此外还包含6%的碳水化合物混合物，以及两种重要的电解质钠和钾。电解质在保持肌肉规律收缩的过程中起到重要的作用，葡萄糖和钠共同作用有助于增强身体对液体的吸收。

罗伯·欧哈根通过对两组运动员的实际情况进行研究，发现年轻人运动

的目的会随着年龄的变化而有所转变，从为兴趣而运动到为竞技和赢得比赛而运动；男孩成长到11岁的时候，运动的模式开始发生转变。这项研究使得佳得乐的营销策略产生了巨大的转变：当宣传的对象为中学运动队中11岁左右或者更大一点的男生群体的时候，在训练以及其他体育活动会场分发的材料中需要重点强调营养和体能的关系；如果宣传的对象是年长一些的群体，佳得乐则会赞助当地商店所组织的训练团体。还有一些研究的结果表明，在正式比赛中，运动员们更喜欢饮用和训练时使用过的相同品牌的饮品。

这样做的深层意义在于，罗伯·欧哈根的市场研究促使佳得乐做出了一些创新。她发现该品牌的客户群体是热衷竞技的人，从20世纪60年代起，从简单的水合物到复杂的营养元素，运动饮品的概念发生了巨大的变化。罗伯·欧哈根认为，佳得乐最初的使命和传承应该扩展到一个更大的领域——运动营养学。运动饮料是一个价值7000万美元的领域；而运动营养学则是一个价值2亿美元的领域。与其说，佳得乐一味地追求独特的味道并使用奇怪的名字，罗伯·欧哈根认为，佳得乐的新产品更应该注重运动员运动前后以及运动中能量的补充。因此，佳得乐根据营养成分以及输送系统的差异，创造出很多衍生品，比如，运动之前可以服用咀嚼能量块，运动之后可以饮用蛋白冰沙增强运动后的身体恢复。她还把佳得乐的商标从“Gatorade”改成“G”，目的是为了拓展佳得乐的产品系列，吸引年轻的消费者。这一举措将佳得乐的分销网络拓展到一个新的领域，涵盖了体育用品商店和维生素药店，这是之前从未有过的举措。

罗伯·欧哈根的努力终于获得了回报：成功地扭转了佳得乐的颓势，使其成长为一个蓬勃发展、有朝气、时尚的品牌。佳得乐运动前咀嚼能量块

是一款袋装食品，它在运动之前提供人体所需的能量，帮助人们在竞赛中获得主动权；佳得乐蛋白能量饮是一款运动后饮用的蛋白饮料，可以帮助重建肌肉纤维。这款产品在2011年获得了最佳新产品奖。

[1] 美国橄榄树名。——译者注

寻找素材

深入一家公司工作的自主创新人士能够通过官方的记录、过去的报道，甚至是人们的“结构性记忆”，以及宝贵的口述历史（但是，要当心偏见带来的误差）进行回溯研究。不仅如此，自主创新人士还具有另一个优势：不会沉浸企业的辉煌历史中无法自拔，从而影响了客观的思考。他可以自由地质疑各种假设，思考的过程可以不受老板意见的左右。最大的挑战就是数据的搜寻——如果知道在哪里能找到数据，它们就能够为你所用。

他能够提出任何话题，并且进行深入的研究。一个产品的生命周期看似短暂，如果人们能够通过收集数据或进入该公司进行调查，从而展开深入的研究，就有可能挖掘出该产品潜在的创新能力。我最近受邀参与研究“影响力”这个主题——目前存在于社交媒体中的热门话题。想要成为一名革新者，首先要成为一个“解决问题的人”，或者成为一个愿意运用有趣的方法探索未知领域的人。因此，我常常会回答这样一些问题，这本书在讲什么，我的答案是：创新的实战。其实，一旦找到了适当的战略，创新之事便会呼之欲出。

在此之前，我想从影响力的定义（可以从任何一本正规字典中查到）出发，深入了解到底什么才是真正的影响力。这个方法同样适用所有研究的开始阶段。影响力的定义很简单：支配的力量或促使行为发生改变的能力。影响力最本质的内容就是，说服人们做某些事情的能力；尤其是对于商品生产者或革新者而言，如何成功说服消费者购买产品才是影响力的意

义之所在。这看起来并不复杂，也不是一个全新的概念。但是，正如你将要看到的，一个测量在线影响力的领域即将出现，事实真的是这样吗？

现在，尤其是社交媒体如此发达的时代，你会通过搜索网页来了解其他人对影响力的看法——不论是在某品牌公司、科研机构、报纸杂志，还是某一学科的专家群体中，关于影响力的著作随处可见。你不一定有时间把所有著作通读一遍（在谷歌上搜索关键字“社交媒体的影响力研究”，你能够得到1060000000个结果），但是你至少可以阅读到搜索排行前几名的文章，看看它们的作者是否获得了一致的结论，结论的内容是什么。思考一下结论的相同点是什么，结论是否可以反复论证，以及结论有没有告诉你如何识别影响力？同时，这一系列的信息中，有没有提到如何看待社交媒体影响力——更重要的是，研究中有无遗漏的问题，如果有，那会是什么内容？

行为的改变并不像是在脸书上点赞，或者转发一则鞋靴广告那样简单；人们会思考面前的产品是什么，然后采取相应的行动——在这个案例中，就是买下一双鞋子。很多商家和品牌经营者深知社交媒体影响力的重要性，因此，花费大量的时间和金钱为自己的品牌树立“影响力”。一些具有影响力的公司承诺可以为“具有影响力的人”提供品牌的链接，这些人愿意讨论各种产品，并且愿意在自己的朋友圈里帮助商家售卖商品。影响力看起来已经成为一种商品。但是，在得出结论之前，请回顾一下影响力的定义，商家和品牌是如何利用影响力的，以及现今具有影响力的公司在销售些什么产品。

当然，品牌一直希望自身能够影响人们，但却无法得到准确的结论。

虽然品牌可以测量出消费者购买的意愿，或者再次购买的理由，但是这些结果仅仅是对品牌影响力的粗略估计。尽管结果具有一定的指导意义，并且在充分了解情感激励之后，能够完成更加精确的测量，但是，测量的结果始终是对品牌影响力的估算。来自名人和专业人士（比如，医生和运动员）的支持、经销商的现场演示或分发小样都能有效地提升品牌的影响力。我们都知道，朋友间的口口相传在提升影响力方面更加有效，因为朋友之间的推荐是客观且没有利益牵连的。然而，在蓬勃发展的影响力领域，“朋友”似乎也发现了自己在品牌宣传中的潜在价值，那么问题出现了，“朋友”的推荐还能保持客观吗？关于这一点，稍后会详细叙述。

企业意识到，一部分消费者一旦开始在网络论坛中讨论自己遇到过什么事情，讨厌什么商品，其他人就会受到他们的影响；幸运的是，网络媒体有别于传统媒体，传统媒体属于单方面的信息传递，你无法知道是谁在评论你的产品，然而在网络媒体上出现的一切言论都能找到它们的出处。那么，有没有可能利用网络媒体的这一优势将这些言论进行包装，并把它们卖给品牌商？至于它的效果，就另当别论了，你必须时刻观察“影响力领域”的领袖，也就是那些所谓的专家或者提供专业服务的项目都在说些什么，比如Klout、Kred、PeerIndex和Traackr[1]。

在我看来，有趣的是，这些提供影响力测量的服务项目还没有对“在线影响力是什么？”这个基本的问题做出解答。这种情况的产生是因为影响力的定义具有两面性——“力量”和“支配”。定义的第一部分，讨论的是力量，服务项目对这一点把握得比较好。事实上，它们的计分系统分别对单条消息的转发量、全部消息的转发量、关注量、粉丝量、活跃粉丝量以及活跃评论量等进行了统计。但是，服务项目中却没有对“支配”，即传播

影响力的活动有没有改变消费者的行为，进行统计。影响力并不只是引导消费者做出点赞和转发的行为，而是引导消费者去思考并且做出行为上的改变。

新奇的地方在于，每一天，“普通的”人们都能够通过外部的可以量化的关注数衡量自己的“个人影响力”。直到现在，衡量一个人是否“重要”的唯一标准就是其言论被学术界引用的数量以及社交媒体上被名人关注的程度。正如心理学家亚伯拉罕·马斯洛在需求层次理论中所提到的，自我实现是人类最高层次的需求。这就解释了，为什么这些服务项目能够给人们带来快乐。

具有影响力是一件值得兴奋的事情，因为人们知道自己的在线活动具有测量的价值。在传统意义上，一些人并非名人，但Klout得分却很高，作为民意的代表，他们周身似乎也散发出名人的光芒。有影响力的人就像被赋予了权力，感到飘飘然，或是变得无法自制。需要注意一点，转发虽然是行为反应的一种，但并不意味着能够支配别人的行为。简单的转发不能为厂商带来任何利润，但是说服却可以。

Klout、Kred、PeerIndex和Traackr的出现成功地使简单的营销指标转型成为全新的概念：品牌认知度，也可以称作品牌影响力。这种思路既考虑到影响力，也考虑到其发生作用的范围。

2011年，时尚设计师凯尼斯·柯尔（Kenneth Cole）在他的推特上表达了一连串的愤怒，“开罗现在有数百万人在骚动，就是因为他们听到了我们的春季时装还没上线的谣言！”尽管这条推特引发了严重的公关危机，但是Klout数据显示，该品牌的关注度一夜之间提升了30点。这条考虑欠

佳的推特怎么会提升设计师的影响力，尤其是在内容具有攻击性，并且引起强烈反响的时候？事实上，柯尔的行为没有促使任何一个人购买他的春季新款，Klout只是测量了推特上的关注以及转发数量，然而这条特殊的推特也没有以一种积极的方式改变消费者的行为，也没有为品牌积攒下更多的影响力。事实上，即便是柯尔的粉丝没有转发这条推特，我们也不能否认柯尔的影响力。

你是否注意到在推特事件之后又发生了什么事情？如《时尚配饰》（Accessories）（一本介绍时尚配件的商业类杂志）称，凯尼斯·柯尔制造2011年8月的财报显示由于销售额下滑，导致第二季度盈利有所浮动；2011年6月30日，第二季度的财报结果显示每股盈利3美元，相比于去年每股盈利5美元有所下降；与分析师估算的平均109700000美元的收入相比，实际收入下降5.3%，为102200000美元。你认为，一定是有一些事情影响到了消费者的购买行为，减少了购买凯尼斯·柯尔制造的数量，很难说清楚品牌销售额的下降是否受到凯尼斯·柯尔个人的影响。此外，还有很多其他的因素会对销售额下滑产生影响——社会整体的经济状况、人们是否喜欢本季的产品，以及消费者受到其他人的影响购买另一品牌的产品等。

有趣的是，凯尼斯·柯尔制造的案例向我们展现了一个品牌想要通过影响力获得成功的反面效果。更多的关注意味着更大的品牌认知度，有时候过多的关注也不一定是件好事，取决于品牌想要创建一个什么样的认知。可能很多人一开始并不关注这个品牌，出于好奇去搜索并关注它，然而由于柯尔发表了一些过激的言论，一些人可能就会放弃对该品牌的关注。这样一来，品牌的价值就会衰退。但是并没有迹象表明，与其他途径相比，推特的用户更加喜欢或者更加不喜欢购买凯尼斯·柯尔的商品。品牌认知度

是十分重要的，只要获得适当的管理，它就能够帮助厂商获取利益；当然，品牌认知度并不是一个新概念，社交媒体只是经营品牌认知度的途径之一。

不知不觉地偏离了主题，现在言归正传，让我们继续围绕这个复杂的主题搜寻信息——显然，新兴的影响力测量服务没有办法满足最基本的定义。下面的“微型深探”栏目为我们提供4个观点：

·社交媒体对影响力没有做出适当的定义和有效的理解，意味着使“影响力”的概念变得更加清晰的时机已经成熟（很显然，字典里对影响力的定义与实际测量的标准不相符）。

·社交媒体中的影响力，或多或少是一个重塑消费者对于品牌认知的过程，和其他渠道中的影响力相比，最大的区别是营销人员能够更加清晰地识别个体所在的领域及其活动的网络（比如，个体的名字、面容和消费者的反应等）。

·如果我们能更加清晰地了解网络，我们就有机会读懂网络的两面性——不仅仅是消息发送者，还有消息的接受者及其反应。至今没有人研究过这个问题，因此，又诞生了一个创新的好时机。

·将消费者受他人意见的影响而做出的行为改变作为指标，可以测量消费者对某种具有影响力的产品的反应。

到目前为止，我们所了解的只是关于品牌认知度的旧概念，不免有些片面。以上观点为我们介绍了一些还没有被提及的新观点、新联系。

社交媒体顾问、评论家尤雷·克莱恩认为，“如果使用人类学数据进行测量，我们便忽视了最重要的一部分。我们需要在文化、消费者反应以及历史的背景下，清晰地了解市场的情况。只有做到这一点，我们才能测量出品牌真实的在线影响力，而不仅仅是收集一些肤浅的指标。营销人员应该围绕人们如何在社交团体中寻求改变，如何试图追赶新潮流、去往新的目的地、追求政治或宗教哲学，以及在这一过程中如何使用社交媒体等方式收集数据。这才是真正地通过观察创造性、洞察力和吸引力来追踪品牌的影响力及消费行为的改变的过程。”

尤雷所描述的是一个高级的影响力追踪方法——将那些能够定期改变他人行为的人聚集在一起。一些人有能力改变其他人的购买意愿，如果我们找出一种识别这些人的方法，明确他们对于特定品牌的价值，并且树立他们的权威，那么我们就可以创造一个促进影响力的新产品，真正为品牌提供可以衡量的价值。作为学习的必然结果，Lucule咨询公司创建了一个全新的社交媒体模型，我们称为社交媒体五星模型（见图3-1）。这个五星模型是一个关于社交网络营销的多维度模型：“时间”代表今天是什么“时候”，是否是周末，或者是什么时段；“消息类型”代表文本、电子邮件、推特还是邮件；“形式”代表文本、图表，还是音频；“设备”代表智能手机、iPad、电脑等；“互动程度”代表在一般情况下，消息接受者与社交媒体的紧密程度如何。社交媒体战略需要考虑到每一个维度上特定沟通的最优位置。组成这种结构的第一步是深入了解文化背景，以便测量品牌影响力是如何促使消费行为发生改变的。



图3-1　社交媒体五星模型

[1] 以上均为衡量线上影响的评分体系。——译者注

第4章　不要为打翻的牛奶而难过，至少还剩下一半

我没有看出崭新的钟表有任何优势，因为它们没有比100年前的钟走得更快。

——亨利·福特（Henry Ford）

利用现有的资源推动创新

没有人会知道此次的失败是否会开启成功的大门，最快的、最具盈利性的创新产品可能就在你面前，只是你还没有注意到。事实上，一切创新产品都是相互关联的，不论是成功的还是失败的，因此，重新关注被忽视的产品能够帮助你找到新的机会。有一个经典的关于便利贴的故事，3M公司的斯宾塞·斯维尔（Spence Silver）博士无意间研究出来一种黏性较弱的弱胶，他没有立刻放弃它，相反，斯宾塞·斯维尔博士却对这个产品的用途进行了深入的研究。斯宾塞·斯维尔一直将这个产品带在身上，一有机会就会询问朋友和同事，了解其他人对这个产品的看法。多年后，他的朋友亚特·弗莱（Art Fry）告诉他，希望唱赞歌的时候本子里的纸条不会因为翻页而滑落。正是这个偶然的机会促成了便利贴的诞生。

互联网是近年来发展起来的最重要的大众传媒之一，但是现在的用途和最初发明的它的目的却完全不同。起初，蒂姆·伯纳斯-李专门为方便学者分享研究成果而设计了一个超文本格式的原始协议。然而，在该协议向普通用户开放之后，工程师们修改了最初的环境，使其变得更加符合大众的需求，更加符合大众的使用习惯，比如照片分享、博客、购物等上千种应用。谢尔盖·布林和拉里·佩奇开发了网页的链接分析算法——PageRank算法用来标识网页的等级，从而创建了谷歌公司。很多人相继拓展了伯纳斯-李的发明，并对他的原始的思想进行了修补和测试。

从旧有的事物中发掘新的价值需要一些技巧，同时还需要从不同方面积极地搜集信息，然后找出旧事物中可能具有的新功能。在Lucule咨询公

司，我们深知如何提出具有启发性的问题，从而促使新观点的诞生，具体的例子如下：

·如果我们将原有的创意和公司中的其他创意结合起来会发生什么？如果结合其他公司的创意呢？

·如果这个创意再也无法实现最初的预想，我们首先要怎样处理它呢？

·是什么阻碍了这个创意的实现？是提出的策略太过狭窄还是太过宽泛？

·除了原有的价值以外，这个创意还能为消费者带来什么？

·你能明确地知道有哪些事情是旧有的技术可以完成，而新技术无法完成的吗？

小档案

从旧的事物中挖掘新的价值还有一个现实的原因，那就是成功的革新者深知从迸发灵感到有效付诸实践会遇到很多意想不到的困难，也可能会做出错误的估计。用新的方式重新塑造旧的观点是一个行之有效并且能够有效节约成本的方法。这看起来有悖常理，旧观点或者是旧的技术怎么可能会为新事物的诞生提供思路呢，人们难道不应该向前看吗？事实上，新事物的诞生一直源自对旧事物的继承和推进。工科生一直被教导，优秀的设计是由45%的重复、45%的微调，以及10%的原创组成的。显然，我们应该有意识地回顾过去的观点，因为它们极具挖掘的价值。

运用新方法配制现有的资源

最快的、最具有升值潜力的创新机会可能就在你的眼前，但是很不幸，你却没有注意到它们。克里斯·祖克（Chris Zook）在贝恩公司任职时所做的研究揭示了深入挖掘隐形资产的重要性。他发现，10家革新成功的公司中有9家都是在深入挖掘隐形资产之后，成功地完成革新。很多人看不到旧事物的潜力，这就意味着，想要创新，必须回顾过去，重新审视被忽略的商业机会或观点，洞察公司未开拓的领域，以及了解自身所具有的潜能。

宝洁公司很早之前就深刻地认识到，公司未来的成功在于开拓发展中国家的市场，并认为应该仿照其在高端市场的表现，加强在低端市场的竞争力。一个年轻的中国女孩，刘，在宝洁公司的研究组工作了6年，全年无休，世界各地奔波，调查搜集低端消费群体愿意购买的产品。对于宝洁公司而言，创造出这些产品是一件轻而易举的事情，因为宝洁公司现有的资源足以制造出满足新消费群需求的产品。比如，刘提出生产一款新的沐浴露，无须很多水就可以达到清洁身体的作用，但是还没有进入发展中国家的市场。这款产品很像普瑞来公司生产的净手液，和肥皂不同，肥皂的泡沫又黏又湿，而它的泡沫却很容易被擦掉。事实上，这种发泡技术源自宝洁公司的一款染发产品，这款产品对于宝洁公司来说是极具开发潜能的——在原有技术的基础上创造新的发泡技术会为公司省下一笔很可观的研发成本。这个技术在第三世界国家很有市场，那些国家的水资源极度缺乏，淋浴和泡澡是一件很奢侈的事情。不仅如此，该产品还适用于旅途中的人们、带小孩的母亲，甚至是出差在外的商务人士。

然而，如果你所在的公司没有强大到拥有大量的资源，也无法提供数年积攒的数据和研究成果来为新产品提供支持，你会怎么做呢？事实上，你还有很多资源可以利用，有些甚至就在你的身边，属于个人知识储备的一部分。如果你喜欢上网，并且关注厨房储物室里的材料，你就一定知道马洛里·奇芙曼（Mallory Kievman）。马洛里是美国康涅狄格州的一名女孩，2012年13岁的马洛里在亲身经历打嗝不止的痛苦之后，将一些居家可得的原材料组合在一起，发明出一种治疗打嗝的新方法。

马洛里在网上搜索了很多有关打嗝的信息，然后将这些信息和家中已有的材料，以及工艺品店中随处可见的物品联系在一起。在此期间，马洛里搜集到很多资料，比如将猫作为研究对象所发现的引发打嗝的原因，以及20世纪70年代所做的临床研究（其结果表明，20名病人中，有18名病人在将食糖置于舌下之后，打嗝症状获得了有效地抑制）等。在一篇阐述醋的多种用途的文章中，作者也提到苹果醋能够有效地缓解打嗝的症状。显然，醋能够刺激喉咙上控制打嗝的神经元，从而阻断神经元将打嗝的信息传递到大脑。

棒棒糖就是一个棍上连着一块硬糖，对马洛里来说，将棒棒糖和治疗打嗝联系在一起是最好的选择，因为马洛里对棒棒糖十分熟悉，并且非常喜欢吃棒棒糖。棒棒糖诞生于19世纪初甚至更早，那时的贵族阶层便开始在棍子的帮助下食用煮熟的糖。现在的棒棒糖广受人们欢迎，并且更加容易运输和储存。乔治·史密斯（George Smith）在1908年发明了现代风格的棒棒糖，并在1930年注册了商标。20世纪90年代中期，棒棒糖开始被用作外治药品。在棒棒糖里混入芬太尼（一种止痛剂），可以使药性缓慢地释放到神经系统中，用来缓解患者的疼痛。马洛里发明的产品叫作打嗝

棒棒糖，是一种由苹果醋和食用糖做成的棒棒糖。

马洛里带着打嗝棒棒糖参加了很多发明竞赛，收获了许多积极的评价。同时，马洛里的父亲帮助她在全国范围内推广产品，不仅如此，她还从康涅狄格州立大学的MBA学生那里获得了很多宝贵的建议。无论打嗝棒棒糖会发展成什么样子，它仍然是将调查研究、过时的事物（插在棍子上的硬糖）和现有的资源（糖和醋）相结合，创造出全新概念的典范。因此，人们应该勤于观察周围的事物，甚至是一些再平常不过的东西。也许那些被忽略的东西，在与某些事物结合之后会产生新的用途。

发现潜在的偶发事件

很多创新产品都是“发明家”（往往是科学家或化学家）在做研究的过程中偶然产生的，与初衷并不相符的成果。比如，微波炉、思高洁纺织用保护涂料，以及X射线机并不是发明者最初想要创造的，抑或是发明者在它们诞生之初还无法掌握它们的用途。

将“幸运的”错误用作新的用途有助于开辟新领域，并且获得可观的收益。通用电气的工程师詹姆斯·怀特（James Wright）在测试硅油并研制橡胶的替代品（二战时期可以应用于航空轮胎、军用鞋靴以及其他物品的制造中）的过程中，在加入硼酸并搅拌之后，产生了一团糊状的、有弹性的物质。其他科学家也相继发现了这个配方，但是罗伯·罗伊·麦格雷戈（Rob Roy McGregor）最早将它注册成为专利。由于这个物质不够稳定，怀特很快便认定这个物质无法替代橡胶发挥作用，然而在当时怀特还无法确定它的其他用途。甚至在1945年，怀特把这个物质的样本拿给全世界的科学家鉴定，也得不到明确的答案。

1949年，这个团状物质被送到了露丝·福盖特（Ruth Fallgatter）手中，那时的露丝正好经营着一个玩具商店。她和销售顾问彼得·霍奇森（Peter Hodgson）讨论一番之后，认为可以把这团物质放进一个干净的盒子里，当作玩具销售出去。这款玩具卖得很好，但是露丝却没有继续研究下去。彼得·霍奇森注意到了这种物质的可塑性，于是他向别人借了150美元，买了很多这种玩具，把它们分成若干小份，每份1盎司，然后把它们装到蛋盒里，并给它们起名为橡皮泥，这个名字很巧妙地表现了它们独

特的性质。几天之内，彼得就卖出了25万个橡皮泥彩蛋。橡皮泥既不是黏土，也不是彩泥，更不是橡胶，它就是一类独特的物质，至今仍然是具有里程碑意义的经典玩具。

对于医药公司来说，由于研发费用比较紧张，偶然发现的事物会为它们创造很大的价值。辉瑞公司在研制西地那非（一种有效治疗心绞痛的药）的过程中，一直饱受高昂的研发费用的困扰。在某个测试阶段中，研发人员发现该药物具有很多副作用，可能会对男性具有潜在的效用。6年之后，美国联邦食品药物监督管理局（FDA）正式批准万艾可进入市场。同样的情况还有雅睫思，一款促使睫毛变长变粗的滴液。最早，雅睫思是作为一种治疗青光眼的药品进行研制的，但是在雅睫思进入市场之后，它的制造商艾尔健公司将治疗青光眼的药品改名为卢美根，继续作为药品销售。

镇静剂沙利度胺产生于20世纪50年代，20世纪60年代因其在治疗孕妇晨吐的过程中产生严重的负作用而引起人们的广泛关注。但是在数十年之后，癌症的研究人员对沙利度胺阻止血管形成，从而引起新生儿缺陷的特质产生兴趣。阻止癌细胞扩散的一种方法就是阻断血管的形成，沙利度胺的副作用恰巧可以治疗多发性骨髓瘤，至今，研究人员还在研究将其用于其他癌症以及自身免疫性疾病的治疗中。

沃顿商学院创业中心的负责人伊恩·麦克米伦（Ian C.MacMillan）认为，将原有的资源用作新的用途可以收获意想不到的效果。但是可能在很长一段时间里，人们都无法发现原有事物的新功能。他说，“有时需要15年，才能找到一个将它们联系起来的人。”意外的发现不会时常发生，很

多情况下，原有技术都会在其商业价值完全发挥作用之前消亡。这就是为什么伊恩和沃顿商学院运营和信息管理系教授史蒂芬·金布罗（Steven Kimbrough），以及杜邦生物材料公司副总裁约翰·拉涅利，致力于开创一种指导企业通过分析原有技术的数据，从而实现其商业价值的新方法。麦克米伦称这种方法为“意外发现促进术”。

如果你没有实验室，办公桌的抽屉里也没有“奇怪的物质”，没关系，我们每个人都有许多无法付诸行动的想法。这时候，你就应该回顾从前开发过的项目，是否有一些已经开始，但因为某些原因被搁置下来的研发工作呢？首先，做一个“思想审计”，重新审视文件柜或储物柜里未完成的项目，找出具有开发价值的项目。手头上有没有一些产品的概念需要重新推敲以适应不同的消费群体（比如，佳得乐的例子）？如果你有做工程师或者科学家的朋友，可以向他们询问一些曾经失败的创意，因为你永远不知道下一个成功的契机在哪里，也许你就能够化腐朽为神奇，改变它们的命运。

重新发掘“过时产品”的价值

有一种观点认为，人们不应该忽视老旧技术的价值，因为对于喜欢它们的消费群体而言，它们具有很大的内在价值，同时，它们也能够为新技术的开创提供支持。当然，人们在所谓的“更好的”“更新的”“更快的”技术产生之前，往往会忽视现存的技术（正如琼妮·米切尔（Joni Mitchell）所说，“在失去之前，你永远不知道你所拥有的是什么”）。当你发现新技术无法为你提供和现有技术一样的价值，甚至无法提供更高级的功能的时候，创新就离你不远了。你能够针对目标客户，创造出满足客户需求的产品，并且有效地应对所谓的新技术公司的威胁。

达特茅斯学院塔克商学院企业管理系副教授罗恩·安德纳（Ron Adner）和前哈佛商学院教授，现为杨百翰大学万豪商学院全球供应链管理专业的副教授丹尼尔·斯诺（Daniel Snow）认为，如果企业有能力使消费者注意到现有技术的优势，并且将现有技术进行重新设计，加强并完善它们的生存能力，就可以发挥现有技术的优势，为企业带来效益。

相比于竞相追逐科技的发展，研究者们认为企业之间应该，尤其是在细分市场内加强有效地竞争，“拓宽现有技术的性能……并且重新定位现有技术的环境需求”。如果说正确的做法是放弃现有的技术，重点关注新技术的更迭，那也是因为消费者们习惯于抛弃性能略有瑕疵的技术，并且愿意拥护性能更加完善的技术产品。

这个观点认为，企业更需要做出转变——比如，从帆船到蒸汽机船的发明，从机械系统到电传系统的产生，从蒸汽机车到柴油机车的演变，从

气动活塞到喷气式飞机的诞生，以及从钢笔到圆珠笔的更迭，以上种种例子都说明过时的技术不会一直存在，总会有新技术将其取代。但是，上百家公司通过销售过时的或“低端的”技术获得了成功，甚至在很多年前这些技术的替代品就已经出现了。事实上，人们至今仍在使用帆船，同时制造帆船的技术一直在不断地完善和提高；追求书写品质的人们仍然在使用钢笔，而不是圆珠笔，现在钢笔款式以及钢笔的性能也一直在不断地革新和提高。

手表的发展也经历了同样的过程。手表诞生于20世纪60年代，最早的手表通过机械的运动来记录时间的流逝，记录时间的准确程度成为衡量其性能的标准，其越准确，表的性能越好。然而，石英表的产生改变了手表行业的格局。石英表（或石英钟）利用水晶片的振动以及水晶片两端产生的电压来保证记录时间的准确性。20世纪90年代，瑞士的一家钟表公司制造出了第一块石英手表。

在创造出石英表之后，一些钟表公司却决定放弃石英表技术，转而投向对机械手表的完善，因为他们发现，如果从生产机械表转为生产石英表需要彻底改变原有的工厂，并且导致成千上万名技术精湛的表匠失去工作。此外，瑞士的身份与文化早已和经典的机械表纠缠在一起，无法分开。那时，日本的一家公司看到了石英表技术的潜力。1969年，精工（Seiko）公司在市场上推出了第一款石英手表，型号为Astron 35SQ——表面由黄金制成，售价高达1250美元。随后，石英表陆续占领市场。消费者们可以立即想到石英表的优点，相比于机械表，它更准时、更轻薄，有的厚度甚至不足一厘米。

石英表和机械表不同，不需要找表匠定期清理和上油，而如今精通手表工艺的人也越来越少，唯一需要做的就是更换电池，难怪石英表在上市之初便会受到如此之多的欢迎和追捧。随着制造成本的下降，越来越多的公司开始制造石英表，造成石英表如今一统市场的形势。根据不完全统计，在所有钟表制造厂商中，石英表占了95%，而且瑞士的钟表厂商也在制造石英表。但，也是很重要的一点，市场上还在制造和销售机械手表，尤其是面向新一代的消费群——手表鉴赏家。这群人主要由男性组成，他们对价格不敏感，往往越贵越好，仅仅是希望拥有一些独特的东西，来彰显自己远离世俗喧嚣，并且珍爱传统品质的气质，而这一切只有做工精致复杂的机械手表才能传达出来。

机械表胜在品质，石英表则胜在性能，单纯对于品质的追求也仅存在于那一类特定的消费群体之间，因此，无须对比两者的不同，新技术会缩小它们之间的差距。安德纳和斯诺认为，“另一种选择（非机械手表）的出现，让消费者们对机械手表进行了重新定义，和准确性无关，而是关乎品位和喜好。”一旦制造厂商认识到在整个销售市场中，属于一部分消费者的细分市场不会受到新技术的影响，这时，商家就要将过时技术的特点作为卖点销售出去。

例如，钟表厂商开始将钟表制造的更为复杂，目的是满足消费者对于品质的追求。他们一改常态，不再将钟表的机械构造藏在不透明的表壳下面，而是换成透明的表壳，这样可以将钟表的复杂构造以及精美的机械部件展示出来。

还有一个新西兰恒天然乳品公司的案例，也同样说明了世界上没有废

物，只有没放对位置的资源。该公司有一项保守的技术——清澈无味的分离乳清蛋白，从未产生过商业价值，而这个全球性的奶制品公司则一度面临衰退。贝恩公司的祖克说过，当企业开始走向衰落的时候，一定要看看还有什么能够为你所用。那时候，恒天然乳品公司发现可以将乳清蛋白制作成功能性饮料，取名为ClearProtein，并将其推出到食品市场销售，同时，授权美国的食品厂商进行生产。在此之前，消费者们从未想象过饮料中能够含有蛋白质，也没有想过可以通过饮用功能性饮料和运动饮料来补充蛋白质，然而这款低乳糖、低脂肪产品的出现将这一切变成了现实。进入市场第一年，这款饮料几乎供不应求。恒天然乳品公司不仅将过剩的材料重新利用起来，它还将“废物”变成了有价值的产品。这个案例再次说明，只要勇于创新，废物同样可以变为宝物。

在审视观点的时候需要注意些什么呢？很多公司（或发明家）都能够从过去的观点和项目中发现隐藏的资源，包括：

·现有的成熟技术是否具有可提升的价值，完善之后能否引领一个全新的潮流（机械手表的案例）。

·保守的技术或产品能否通过再创造成为细分消费市场的宠儿（便利贴的案例）。

·未开发的产品或被迅速抛弃的产品也有潜力成为赢家，只是因为没有定位到合适的市场而迷失方向（恒天然乳品公司ClearProtein的案例）。

·被低估的分销市场也可以在合伙人的帮助下再度觉醒（互联网的案例）。

·消费者认知度和萧条的品牌资产在新增收入的帮助下可以重焕生机（佳得乐的案例）。

总之，放开你的眼界，从不同的角度重新审视已有的资源——过去失败的项目、现有的工具、产品的雏形、文件、材料、配方、报告，以及一切可以为你所用的东西。哪些人群对这些资源感兴趣，可以将它们进行怎样的组合，它们先前为什么会失败，以及今后能否成功？你还需要从客户或分销商的角度观察这些资源，请合伙人或同事帮助你找到隐藏的价值和盈利的潜力。最后，在思考线——重要的联系源自不断地寻找或再寻找，的指导下重新设计和改造现有资源。

第5章　他山之石，可以为错

我不仅会绞尽脑汁，还会将他人的智慧为我所用。

——伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）

挖掘世界：借鉴并整合其他行业的优秀理念、优质原料以及先进技术

相比于排斥他人的成果，从零开始，对成熟的理念和观点进行整合能获得事半功倍的效果。在其他人已经获得成功的前提下，为什么还要尝试原创呢？所有伟大的创新者都会在全球范围内广泛撒网，捕捉不同或相同行业中产生的新颖理念。试想，是否有过来自其他行业的新产品或新技术给你所在的市场带来颠覆性的变革？优秀的理念随处可见，但你只有对它们进行借鉴，这些理念才能为你所用。我将其称为挖掘世界。

“世界”需要深入挖掘，以至于

·在全球范围内，从其他公司的成功案例中、外部专家处，以及消费者的创意中寻求外部灵感。

·从潜在的品牌承诺、品牌特征或产品体验的角度出发，识别出同类产品的不同价值。

·重新审视不同类别中，改变竞争格局的创新产品。

·将评估新技术作为兴趣来发展。

通过评估同类产品和技术之间的相关性，或者将本类别中的元素作为跳板，将新观念整合起来。事实上，这种从其他行业处借鉴理念、方法或原料的方法还被称作技术转让，最早可以追溯到5000年以前，并且推动了大量的社会、政治和文化上的创新。1436年，约翰尼斯·古登堡

（Johannes Gutenberg）发明了活字印刷术，直到1440年，他完善了这项技术，彻底实现轻松复制书面文字的功能。

与其说印刷术是人类的一个突破，不如说是成熟技术的结晶。因为其中的很多元素均来自其他行业，发明者将它们整合在一起，用以解决不同的问题。早在几个世纪以前，大概1041～1048年，中国的一位铁匠毕昇就发明了活字印刷技术。当时，这是一项耗费巨大的技术，需要手工制作成千上万片陶瓷，因此并没有全面地投入实践。然而金匠古登堡在改良活字印刷系统背后的冶金技术之后，发明了铅活字印刷术。

紧接着，古登堡改良了莱茵河地区酿酒人所使用的螺旋式酿酒压榨机，将其重要机制与活字印刷结合起来。古登堡组装出一个手动印刷机，将油墨滚在木制格子中手工放置的突出的字块上，通过在短时间内将木模上的油墨印到纸上实现复制的功能。实践证明，这项技术十分有效，尤其针对那些由有限的字母组成的语言，比如西方的语言和文字。人们对书的需求的增长，同时促进了相关行业的发展，比如纸张和油墨，还有经济的增强以及民众受教育水平的提升。因为，活字印刷术使得人们能够读到更多使用母语出版的读物。在此之前，用拉丁语撰写的出版物一直占据着人们的生活。

钢筋混凝土技术的诞生使建造摩天大楼成为可能。法国人约瑟夫·莫尼耶（Joseph Monier）是一名花匠，曾将金属网放置在混凝土制成的花盆中，以提高花盆的强度，防止花盆裂开；并在1867年的世界博览会上展示了他的发明。法国工程师，一位自学成才的建筑大师，弗朗索瓦·汉尼比克（Fran鐵is Hennebique）将莫尼耶的发明应用到建筑行业中，并且在

1892年首先获得钢筋混凝土施工体系的专利权。通过使用工程测量法，20世纪的德国工程师们评估出了钢筋混凝土对不同条件的应对能力，从而扩展了钢筋混凝土的使用范围。

正如这则历史故事展示给我们的，存在于智慧库中的任何点子以及资源，无论与目前所开展的业务多么不切合，都可以帮助我们发现并开拓革命性的创新领域。但是，将不同行业、不同领域的观点整合起来，却是创新的有机组成——我们生活在世间，一切触手可及的物品都具有惊人的价值，尤其在我们有意识地去探求它们的时候。当然，聪明的发明家深谙这个道理，并且也以它为标准行事。可以说，没有它也就没有现代工业的崛起与迅速发展。

已故的马丁·波利（Martin Pawley）是最有见地、最激进的当代建筑与设计评论家之一，他将技术转让的成功归因于两个主要的动机，“偶然出现的，对一方产品的好奇心”以及“企业试图为原料和技术开拓新渠道所做的营销”。波利的看法的确经得起时间的考验——事实上，如果一方所掌握的资源，不论是原材料还是技术能够转移到其他行业，制造商们往往会在第一时间取得专利权，然后将其卖给其他创新公司。这样做，是因为那些公司愿意将新技术的实用性发挥到极致。

MC新材料图书馆（Material ConneXion）的主管安德鲁·登特（Andrew Dent）监管着一个拥有3000多种创新材料的图书馆，其中包括泡沫、玻璃纤维和太阳能光电板（直接将太阳能转化为电能的设备）。在这个图书馆中，建筑师和设计师们能够随时找到所需的材料。“最重要的是，这些材料的外观看起来还是玻璃、钢铁和混凝土。建筑师们更愿意借

鉴使用汽车行业的层压工艺，或者结合帆船行业的制造技术，而不是自己研制出一个革命性的材料或工艺。”

在现代社会国家中尤其是美国，认识到创新对商业的重要性之后，技术转让已经被正式编入法律。1958年美国太空行动计划规定美国国家航空航天局（NASA）必须将其做出的发明向私人产业开放。从航空航天工业转移到消费品市场的技术就包括机械钻机、尼龙搭扣和聚酯薄膜，此外，还有一些从军队转移的技术，包括各种形式的塑料、早期的计算机以及晶体管收音机。1980年，《贝赫-多尔修正案》（Bayh-Dole Act）规定政府要为大学、非营利组织和中小企业的技术发明提供财政支持，同时，政府创建这项基金的目的也是在全国范围内鼓励高校进行技术转让。

1980年的《史蒂文森技术创新法案》和1986年的《联邦技术转移法案》使得技术转移成为联邦实验室所有科学家和工程师的责任，同时对创新者也提供一些专利费或其他形式的奖励。1995年的《国家技术转移和发展法案》加大对发明者的财政奖励，同时还可以签署研究开发与合作协议（Cooperative Research and Development Agreement，CRADA），以保证产业伙伴的独家使用权。

潜在的技术转移机会的扩展和巨大的影响力正是促使沃顿商学院的伊恩·麦克米伦及其同事偶然发明发电机（第4章中讨论过）的原因。可以说，技术转移是一种加速工业和技术相互融合的方法——甚至是像杜邦这样大的公司也无法做到无限探索现有的技术，以发掘其中任何一种可能的应用。杜邦负责生物材料业务的副总裁约翰·拉涅利（John Ranieri），同时也是麦克米伦在创新数据库方面的合伙人认为，“探索需要付出昂贵的

代价”。杜邦公司曾花费37年的时间研制凯芙拉，一种最先被用于制造轮胎，后被用于制防弹衣、跑车篷、鼓面皮和避难帐篷的材料，这种材料十分坚固，甚至可以抵御龙卷风的袭击。

没有研发部门吗？这不是问题

对于中小型创新者而言，挖掘世界并不需要付出昂贵的代价。事实证明，花费大量的资金不一定能做出最好的创新成果。麻省理工学院斯隆商学院的博士后迈克尔·施拉德曾对研发的支出进行过研究，他对《华尔街日报》（Wall Street Journal）的记者说，“数字没有任何意义，如果在研发上花费越多就会越成功，那么我们就不用贴补通用汽车了。”施拉德认为，成功更多地依赖于创新者的类型。

博斯公司的巴里·雅鲁泽尔斯基（Barry Jaruzelski）认为，“没有数据支持公司花费在研发上的费用与所获得的结果之间存在显著的关系。”一篇引用博斯公司研究的报告表明，那些在研发上投入巨大资金的公司，包括丰田、辉瑞、福特、强生、戴姆勒-克莱斯勒、通用汽车、微软、葛兰素史克、西门子以及IBM在财务上并没有表现出很好的业绩，和它们的投入相比，只能算是打个平手。在博斯公司的高效创新者列表中，那些和研发投入相比，在财务业绩上表现最好的公司有阿迪达斯、苹果公司、埃克森-美孚、谷歌、神户制钢公司、三星电子以及天纳克公司。可以看出来，投入巨大研发费用的公司没有一个出现在高效创新者列表中，这对于那些企业之外的创新者而言是一个利好的消息。本书中提到的独立创新者都没有通过建立昂贵的研发部门而获得成功。

杰森·卢卡斯和麦克·西姆恰克曾经希望通过一种便捷的方式实现路途中随时能够听到音乐的设想。于是他们想要发明一个放在旅行箱中的扬声器，无须电池或者任何电源，更重要的是这个设备还要由可回收材料制

成。他们的这个创意最初源于折纸艺术，它可以使一个三维的物体在不需要使用的时候被折叠成一个平面。他们现在所拥有的价值数百万美元的OrigAudio公司，制造的“可折叠可播放”的音响在平时只是一个平放的纸盒（因此它只会占据行李箱中很小的空间），在使用的时候只需简单的几步，就可以把它折叠成一个立方体的扬声器。杰森说，“我们的灵感源于折纸和中餐馆的外卖盒子，在不需要的时候，它们是平的，需要的时候就会被弹出来。”扬声器的外观十分时尚，具有5种不同的造型，其中包括根据自己的创意折出的两种形状。不仅如此，你还可以将它与任何具有3.5毫米插口的音频设备一同使用。

在创建OrigAudio公司3个月之后，OrigAudio便被美国《时代周刊》杂志列入“2009年度50个最佳创新产品”名单，并出现在美国广播公司的热门创业真人秀《创智赢家》（Shark Tank）的第二季和第三季中。杰森和麦克在真人秀节目中获得的成功，为公司打出了免费的广告，同时也为OrigAudio公司带来了超过数百万美元的收入。现在，OrigAudio公司的产品遍布全世界38个国家的5000多个商店。他们的销售额和收入在过去的一年中翻了3倍，直到2012年还保持同样的增长态势。看来中国餐厅的外卖盒子也具有不俗的潜力呀！对于创新者而言，不论你是否仅仅是一个消费者或其他文化的观察者，发现并借鉴丰富资源的关键是适应环境，并且让你的思考基于现实而又超越现实。

成功的案例

对于思维开阔的人，任何观点，不论来自哪个国家都将成为有待发掘的新领域。在一项为斯科特·伯克顿（Scott Berkun）撰写《创新的神话》（The Myths of Innovation）一书所做的调查中，从科学家到创新者，从作家到程序员，都被问到他们用什么方法来寻找灵感。超过70%的人认为在与自己所从事的工作不同的领域中，自己的创造力会得到更好的发挥，在挖掘世界的过程中所迸发出来的灵感能够帮助他们以一种不同的方式看待自己所从事的领域。由于和领域内的人士相比，他们在探索未知领域的时候不会带有先入之见，因此他们更容易在旧观点中发现全新的用途。请记住，面对新奇事物的时候要坚持独立的见解并保持冷静，如果你愿意，就不要随意断言一个创新产品或其他行业的理念是否具有价值。如果你认为自己有能力将其他行业的产品为你所用并能够产生颠覆市场的效果，那么就大胆地行动。但是，切记不论你在哪个领域开展业务，创新的观点和产品都要尽可能地符合受众群体的需求。

时尚设计师艾尔莎·夏帕瑞丽（Elsa Schiaparelli）一直对时尚界以外的前沿材料迷恋有加。二战期间，塞拉尼斯公司在1941年生产出一个名叫福蒂森（Fortisan）的材料。它是一种耐磨的纤维素纤维，在制造降落伞、耀斑布和其他军事用品时可以代替被禁运的日本丝绸。由于福蒂森的材质很薄且具有显著的抗拉强度，因此它可以被折叠到很小、几乎看不见的程度，并且不会产生多余的褶皱。此外，它还具有柔软的特性。夏帕瑞丽发现用这种纤维制成的衣服既有优美的褶皱，穿在身上又十分凉爽舒适，并且容易打理。这些品质和战后几年涌现出来的现代妇女具有十分紧

密的联系——同时，夏帕瑞丽的前卫设计在现代纺织业中的应用推动了现代休闲女装的发展。

宝洁公司近几年推出的最成功且最符合客户需求的产品方案，就是通过推出Mr.Clean魔法清洁剂重振Mr.Clean品牌的声望。近年来，由三聚氰胺泡沫制成的小白垫（有时候会有一层蓝色）充斥着人们的生活，但这个产品（注册商标为Bastect®）却由德国的巴斯夫公司在20多年前研制而成。过去甚至现在，它都被用作管乐器或者录音棚和礼堂的隔声材料。直到2004年，该公司的一名自由创新者在日本发现并了解到这个材料的功能，宝洁公司才将其作为清洁工具推出市场。

三聚氰胺的柔韧性、微动磨损性、硬性和脆性之间完美结合，因此能够达到消除墙上顽固渍迹以及有效清除物体表面其他印记，并且不会损坏物体表面的效果。任何一个曾经试图消除儿童房间墙上的蜡笔字迹的人都会告诉你，这款清洁剂到底有多么神奇，当然，它还十分符合人们的需求。宝洁公司这款产品的销售业绩很好地支持了这一说法；它是最重要的产品之一，推出市场的第一年就为家庭护理部带来12%的增长，同时，宝洁公司还在不断地为这款清洁产品探索其他的使用途径。

使用类推法可以节省很多时间

还有其他什么类型的业务与你所从事的业务规模、范围以及一般性活动，或者市场以及客户群体相类似，同时你也对它们十分感兴趣？如果你能准确地找到这些它们，那么就需要有效地组织，以便不断保持对该行业新产品和新技术的敏感度。比如，我会使用谷歌浏览器订阅特定行业的博客和时事简讯。谷歌快讯能够让我随时了解新闻中以及行业和公司新闻稿中提到的我所感兴趣的内容。

温德尔·科尔森是荷兰亨特集团（Hunter Douglas）北美研发部的高级副总裁，40多年前出于兴趣和个人的需求，他在波士顿开启了惊人而伟大的个人事业。他说，“1976年我只是一个建筑专业毕业的学生。那个时候我的工作还无法改变人们的生活，只是处在为自己铺路的状态中。于是，我从装修房子开始，直到成为一名真正的建筑师。”维多利亚式住宅就是温德尔·科尔宋的作品之一，它的特点是具有宽敞的通风良好的玻璃窗，温德尔说，“所有的窗户都是朝南的，这样会使房子在白天变得特别温暖，而在晚上也不会十分寒冷。”

温德尔需要在保证大面积使用玻璃窗的情况下，找出一个方法使窗户既能保持通风又能有效地保持室内的温度。那时候还没有所谓的现代节能窗户，最终温德尔偶然间发现一款叫作窗户被盖（这家公司现在依然存在）的产品。“它是由真正的棉被和一个棍子组成的，将缠在木棍上的被子摇下来就可以覆盖在窗户上了。你甚至可以看到被盖上针线缝合的痕迹，确实会影响美观。”尽管存在审美上的缺陷，但是在能源不足的年

代，这项产品还是很受欢迎的。“这家公司一年的销售额高达4000000美元，同时也让我看到了改进窗户保温体的机会。”温德尔说。

于是，温德尔一头扎进了哈佛大学和塔夫斯大学的图书馆，他说，“我将自己沉淀下来，阅读一切关于保温材料的内容，了解到气囊可以起到反射绝热的效果。对我来说，这看起来就像是装饰纸，能被折叠成平面，展开之后可以变成三维的蜂窝状的东西，比如灯笼或者是万圣节的南瓜灯。我想我可以使用类似的技术来制造窗户的隔热帘。”

温德尔擅长建筑机械，并且喜欢找出大批量制造产品的方法。他在维多利亚式房子的阁楼上建造了一个用来制造蜂窝结构的“迈拉”（聚酯类高分子物的商品名，太空材料的另一种应用）布的机器。他用洗碗机的马达和从修理厂里找到的旋转臂，以及半英寸电钻、摩托车的传动装置和管道胶带等一切能够找到的东西组成了一个机器，以此用来制造蜂窝面板。制造这个面板所用的管子和布料与制造装饰纸完全不同，正是这些不同使温德尔获得了新型实用材料的专利。

温德尔通过科罗拉多一个材料经销商朋友理查德·斯蒂尔（Richard Steele）买到了“迈拉”，事实上，他和温德尔具有相同的兴趣，但是没有找到制造隔热帘的方法。于是，理查德和温德尔共同合作，筹集100万美元的资金成立了一家制造窗帘的公司——Thermocell Ltd.。7年之后，他们成功地卖出了公司生产的遮光帘，正式打破了公司的收支平衡。1984年，客户希望他们生产的遮光帘能够更具吸引力，并且可以和沙发、地毯的款式以及颜色相互辉映，理查德和温德尔于是决定用其他材料代替“迈拉”。“我们之前一味地追求能源的储存，但是在不断遭受审美方面的争议

之后，我们决定追随市场的发展。”温德尔说。

他们的决定为公司带来突破性的转变——引进了无纺布。他们投资购买了一个集装箱的无纺布，认为制造的方法和“迈拉”一样（是的，他们是在没有尝试过的情况下就买了一个集装箱的无纺布）。突然的改变没有产生任何效果，与其说将数以千计的材料堆在仓库里，不如尝试着单独使用无纺布来制造窗帘。这个举措获得了成功，由于织物本身的特性，用无纺布制成的窗帘更加美观。温德尔说过，美丽的纹理和舒适的手感能让窗帘变得更具观赏性，尤其是在阳光射入的那一刻。

那时，荷兰亨特集团北美地区总裁，已故的杰拉德·福克斯（Gerard“Gerry”Fuchs），“小格里”，听说了这个产品，并联系到温德尔和他的合作伙伴。那时亨特集团正在尝试重建北美地区办事处，格里发现窗帘十分迎合消费者的需求——外观美观，并且在冬天可以保持室内的温度，夏天还可以保持室内的凉爽。“我们是一家小公司，也在时刻挣扎着，所以我决定将产品卖出去”，温德尔说，“最开始我认为我的产品能满足一部分人的需求，但事实上，我的产品进入市场之后能够获得超过预期100万倍的价值。如果是这样，更多的家庭将会享受到有效利用能源带来的好处。”荷兰亨特集团购买了温德尔的生产线（现在的机器比温德尔最初使用的洗碗机电动机更加精密），并且向他们支付了专利的使用费。温德尔十分诚恳地说，“这是很可观的一笔钱。”

迪雅风琴窗帘在1985年推出市场，迅速获得数亿美元的零售额，并且创造了全新的窗帘系列，至今仍然十分流行的——多孔窗帘。除此之外，荷兰亨特集团还创造了其他系列的窗帘，如，丝络雅柔沙帘，也对市场产

生了变革性的影响。荷兰亨特集团最近推出的迪雅Architella系列风琴窗帘使用同轴双风琴设计，使其隔热效果更好，也是近期唯一获得联邦能源税收抵免的产品。从1985年起，荷兰亨特集团的销售额增加了15倍，如今在北美成为具有1亿美元市值的公司。同时，生产的迪雅窗帘出口到5个大洲38个国家，并且这个数字还在持续增长。

温德尔想要坚持他的产品理念，因此他希望能在荷兰亨特集团工作，事实上，到现在他也没有离开荷兰亨特集团。他说，“这一度是一种互赢的关系。”虽然窗户的制造技术在不断地提升，但是迪雅窗帘仍然受到追求能源利用率的人士的追捧，同时，也适合那些住在老旧住宅没有钱更换新型窗户的消费者。如果没有偶然的发现，使用格子或气囊作为窗户的保温材料，温德尔将永远不会知道阳光透过窗帘照进室内的美好与神奇。这一特点也为迪雅窗帘带来了巨大的人气。温德尔说，“永远不要忘记，创新的过程中会产生意想不到的、不可预见的收获，这也是成功所必须具备的。”

看到事物之间的相似之处对于探寻可转移的技术具有十分重要的意义。当然，作为一位创新人士，你必须要对周围所发生的事情保持高度警觉，就像马丁·波利所提到的，与生俱来的好奇心可以指引你到达任何有趣的地方。

细致的观察和求知欲还推动了滚轮行李箱的发展——就是在行李箱和轮子被发明出来几千年之后。在伯纳德·沙度（Bernard D.Sadow）发明滚轮行李箱40年之后，他在2010年对《纽约时报》的记者说，“这是我产生过的最好的想法之一。”沙度在1970年一次家庭度假归来，拖着两个沉重

的行李箱穿过机场的候机楼的时候，第一次运用“思考线”将事物联系起来。他在候机楼的等待区休息，看到机场的行李员借助滑轨的帮助，毫不费力地将一个沉重的机器移进房间。商用滑轨是在一个平整的铁板下面安装几个滚轮，在工业和商业活动中用来搬运各种仪器。“你可知道，我们搬运行李也需要这个。”沙度随后告诉他的妻子，并且向他的妻子指出滑轨和行李的联系。

沙度就在一家行李和服装制造厂工作，当他回到工作岗位之后，他从衣柜的板子上取下了几个脚轮，并把它们固定在一个大行李箱上。“我把皮带放在了箱子的前面再去拉它，竟然成功了。”沙度说。随后，沙度为这个发明申请了专利（第3653474号，滚轮行李箱），并着手将它卖出。在那段时间里，航空旅行刚刚开始转型，他花了很长的时间使零售商相信这个专利的价值。最早，飞机是上流社会的交通工具，行李有专门的搬运工负责搬运，旅行者自己拖着袋子通过很长的距离无疑是一种不雅观、不方便也很耗费体力的行为。然而，随着航站楼面积的扩大，旅行者需要通过更长的距离才能到目的地。这项专利甚至标出了这样的注解，“搬运行李可能会成为航空旅客遇到的最大的困难。”

最后，沙度先生成功说服梅西百货为他的行李箱做宣传，广告的内容十分诙谐，承诺“制造会滚动的行李箱”。这条广告成功地将滚轮行李箱推出市场。然而，沙度先生的滚轮行李箱获得最终的成功还要依靠另一个更加便捷的发明——Rollaboard[1]。Rollaboard的发明者罗伯特·普朗特（Robert Plath）是美国西北航空波音747机型的驾驶员，也是狂热的“车库里的”发明家，他希望仅仅在箱子的底端并排装上两个轮子，轮子的同侧装上一个长把手，这样箱子就可以在保持直立的状态下被拉着移动，而

不是像沙度最初的设计一样，4个轮子分布在箱子的底部（模仿他看到的滑轨），被平拖着滑动。普朗特先生的这项发明使得拉着箱子行走变得更加便捷。

最开始，普朗特先生将Rollaboard卖给他的同事，他们都有一个共同的特点就是需要行李轻便，以便迅速地行走。不久之后，旅客们便注意到他们拖着Rollaboard迅速穿梭于候机楼的身影，移动顺滑而且毫不费力。在意识到Rollaboard巨大的商业潜力之后，普朗特辞去了飞机驾驶员的工作，创建了Travelpro International，这家公司至今仍然是一家大型的箱包公司。

很难说滑轨的发明者是否会想到他的发明对于箱包行业的价值[老乔治·雷蒙德（George Raymond Sr.）和比尔·豪斯（Bill House）在1939年11月7日代表里昂钢铁厂获得了托盘的专利权——那个时候还没有清楚地指出放在上面的轮子]。后来，一个年轻人偶然间发现有人将沉重的行李放在滑轨上移动。这个关于行李的故事揭示了创新是在实践的过程中产生的，并且是相互关联的——最初的发现以及随后的发展均反映了旅行形式的变迁，以及消费者需求的变化，人们已经不再视航空旅行为一种奢侈行为，而更愿意从实用的角度来看待它。事实上，Rollaboard的出现改变了常旅客的生活，他们可以将常用的行李随身携带上飞机，避免在地面上花费大量的时间等待托运的行李从转盘里出来。

无可非议的是，这些类似的机会不会是偶然出现的，首先你必须要注意到它们。德勤会计师事务所（Deloitte LLP）边际创新中心的副主席约翰·黑格尔（John Hagel）和独立副主席约翰·希利·布朗（John Seely

Brown）认为，“我们的选择、行为和意愿系统地、有条不紊地塑造了所谓的偶然发现。”总之，你可以通过将自己暴露在各种正确的信息面前，并且允许自己了解所见事物的更广泛影响，以此来提高跨行业创新的机会。当然，这就是本书所要教给你的。当你对周围事物进行观察的时候，主动寻找事物之间的联系和线索，向自己提问，并且自由地想象；这样做会激发创新的潜能，创造性由此引发创造力。

[1] 本来是一个注册的商标，现在泛指可以带上飞机的拉杆箱。——译者注

再一次引进新事物

业余发明家约翰·奥谢尔（John Osher）和其他几位合伙人在1999年发明了炫洁电动牙刷，它是第一款价格低廉、畅销的电动牙刷。炫洁电动牙刷仅仅是奥谢尔在没有研发部门的情况下发明的廉价但十分精巧的设备之一。他对沃顿商学院的研究人员说，他专注于为沃尔玛的客户设计低成本的消费产品，“因为客户群体很大”。

1978年，奥谢尔离开纽约的公寓，搬到俄亥俄州的辛辛那提市并成立了名叫ConServ的公司，设计并销售节能设备，比如热水器绝缘盖。由于奥谢尔已经成为一名父亲，他坚持在家研究潜在的婴幼儿产品。在这种情况下，他的“研发部”在宝宝的保姆房里成立了。彩虹玩具吧就是他的发明之一——十分精巧的设计，宝宝在地板上玩耍，周围悬挂着有趣的玩具。

奥谢尔在1985年将ConServ卖给美国嘉宝公司，但是仍然在嘉宝公司产品设计师的岗位上工作了一年半。“我认识到自己虽然是副总裁，但是不负责任何业务。于是我去度假，两周以后回来的时候我的收件箱竟然是空的。”他对沃顿商学院的研究人员说。那时，他依然对儿童产品十分感兴趣，于是他又成立了一个名叫Child at Play，亦称CAP或Toys的公司，并在自己的孩子和他们的朋友中间测试自己的创新产品。其中的一个玩具是旋转陀螺——一个装有电动手柄的棒棒糖，可以让棒棒糖在嘴里旋转。他的发明灵感来源于4位邮政人员，是他们提出了旋转陀螺的早期构想。发明家总是在寻找有趣的构思以及没有被开发的领域。“我一直在寻找，就好像创造哈哈文学的人，他们会随时留意身边的笑话，但是其他人却不

会。他们可能会在一本书中找到灵感。”奥谢尔说。

1998年，奥谢尔以1.2亿美元的价格将CAP卖给了孩之宝公司。在休息一段时间之后，他成功说服了曾经一起工作过的设计师，将旋转陀螺卖给了一家迎合大众市场的新公司。起初奥谢尔并不知道自己能够生产出什么产品，但是最终他发现电动牙刷市场扩张的时期已经成熟。电动牙刷已经存在了很多年，但是它们属于高端产品，售价均达到80美元甚至更多。奥谢尔认为棒棒糖旋转技术可以转移到牙刷行业，它们的共同点在于使用相同的传动装置，都是手握便携式，以及电池驱动，并且生产和购买的价格都比较低廉。

奥谢尔的优势在于，充分利用了一个价格低廉，无须投入大量研发成本的技术。在电动牙刷公司（或者一些企业家）尝试从80美元的产品中寻找创新点的时候，奥谢尔和他的合伙人正在改进80美分的技术——旋转陀螺。1999年年底，他们在中西部的连锁门店推出了名为Dr.John的电动牙刷，随后便引起了宝洁公司的注意。宝洁公司与奥谢尔等人签署了协议，允许他们在宝洁公司工作一年以保证他们发明的产品能够正式投入市场。一年的时间里，炫洁电动牙刷的销售额从44000000美元增长到160000000美元。现在，炫洁电动牙刷还能保持年均300000000美元的销售额。

识别事物的本质和联系

最聪明、最具盈利性的发明灵感均来自事物或过程的属性。这就需要训练人们识别事物的本质、模式以及成分的能力，以便确定如何将其运用到目前的环境中。通过隐喻发现事物的内涵，意味着需要给你的大脑一些时间和空间来建立事物之间的联系。这是另一个走出办公室、观察世界的好理由。

史蒂夫·乔布斯就是著名的离开办公桌，观察事物本质的创新人士。他擅长将苹果公司正在尝试进行的事情与该领域技术范围以外的重要经验——包括书法、电话簿、禅学、去印度旅行、梅西百货的食品加工以及四季连锁酒店，联系起来。有一种观点认为，安装在iPod上的具有革命性的圆形滚轮的灵感源自经行——一种禅宗的练习，冥想的时候绕着圈踱步。虽然很难找到关于这个联系的直接的、有力的证据，但是乔布斯在现实生活中确实接触过禅宗佛教徒。沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）所撰写的《乔布斯传》中也提到了乔布斯的这项发明受到了禅体原则和禅宗练习的影响，这一点比较具有说服力。当乔布斯看到四季连锁酒店使用礼宾更好地服务客户的时候，他立刻意识到苹果的零售门店也可以运用相同的模式来服务客户。

1977年第一次发售的苹果II型电脑被认为是历史上最重要的个人电脑之一，美国《计算机杂志》（PC Magazine）称其为“能够改变世界的机器”。苹果II型电脑的外观设计得十分具有吸引力，放在桌子上具有十足的时尚感，与人们熟悉的外观丑陋的旧机器（单调的钣金外壳和裸露在外的

电线）完全不同。尽管苹果II型电脑具有时尚迷人的外观，但是最初的目的却并非如此。最初的概念包括一个树脂玻璃盖和一个翻盖的门，当乔布斯走进梅西百货看到Cuisinart食品加工机，随后便将两种物品的特点进行了比较，从而意识到在保证实现功能的前提下，再在外观上做出一些努力会获得更好的效果。这件事激发了乔布斯使用模压塑料代替金属外壳的创意。

也许乔布斯和隐喻之间最著名的例子就是2005年他在斯坦福大学毕业典礼上的讲演："当时里德学院开设了全国最好的书法课程。整个校园里，每一张海报、每一个抽屉的标签上都写着美丽的书法。由于我很早就退学了，并没有上过正规的书法课，于是我决定去参加这门课程，并且学会写一手漂亮的书法。我学会了衬线和无衬线字体，学会了改变不同字母组合之间的间距，还学会了更加优美地设计版面。书法的美好、历史性和艺术感是科学永远无法捕捉到的，真的是太迷人了。当时的我看来，这些东西在生活中都没有实际应用的可能。但在10年之后，在我们设计第一台苹果电脑麦金托什电脑时（Mac），它们全部涌现在我的脑子里。我们把它全部应用到Mac的设计中，这是第一台使用了美丽的印刷字体的电脑。如果我在大学没有选修这门课程，Mac将不会有多种字体和变间距字体。要不是微软抄袭了苹果电脑的设计，其他的个人电脑怎么会拥有这么多漂亮的字体。"

正如约翰·奥谢尔所言，"活着就是在观察"，并且学会思考怎样将你所看到的东西运用到创新活动中。

第三部分　人类是生物链中最强大的物种

我们作为游戏规则的颠覆者，认为勇于创新，让一切变得不同是人类特有的权利和属性。因此，我们习惯于放眼未来，试图引起一场又一场变革，然而，往往在努力了40年之后，我们才会发现这期间所做的努力也只不过是徒劳。但不可否认的是，那些能够影响人们的消费行为和消费需求，甚至能够提供外在资源奖励的创意如今都获得了巨大的成功。因此，在创新的背景下应该如何了解并掌握消费者的喜好呢？在“创新者的顿悟”专栏中，最重要的一点就是了解消费者的文化背景。观察是所有人都能够做到的事情，也是最关键的；适当地调整这项技能是在进入市场之前，了解客户习惯的第一步。顿悟使得创新者在了解文化背景的前提下，深入观察消费者的潜在的行为，以及其他隐藏在表象之下的方面，这一点通常会被人们所忽略。这样做可以让你准确地推测出消费者的行为。为了达到这个目标，你必须要了解顿悟是什么，并且培养自己的观察能力，寻找激发洞察力的关键点，从而把它们联结起来，成功地收获创新成果。

第6章　创新源于思考

离开深入观察和深刻理解的见解是十分危险的，需要付出昂贵的代价。

——马歇尔·麦克卢汉（Marshall Mcluhan）

将顿悟付诸实践

简单说，创新就是在建立联结的过程中进行深入的观察，从而产生创造性产品。将商品推入市场的进程中，人们会将一些基本的因素联结起来，并且提出新颖的观点，顿悟在这个过程中发挥了重要的作用。“思考线”为人们建立联结、开发潜能，以及避免失败提供了一个连贯的方法。究其本质，顿悟存在于每一个伟大的创意之中，它可以透过表面揭示出事物的本质，并将其巧妙地整合在一起。

对于很多创新者、企业家和创造性专家而言，顿悟是创新的重要起点，但是人们很难将它准确地描述出来（似乎存在无数个关于顿悟的定义），可能因为顿悟看起来十分感性，并且时常发生在无意识的层面。顿悟的概念十分模糊，因为它的本质很独特，人们无法预测它发生的时间。更为复杂的是，在商业环境中，顿悟到底是一个过程还是一个具体的结果，一直是一个存在争议的话题。

规范词典从心理过程的角度对顿悟进行了解释：“对事物本质的理解，尤其通过直接的观察”或者“将大脑的想象、事物内在的特征或潜在的真理揭示出来”。相对来说，这些定义均做出了比较感性的描述，并且将新观点的产生解释为“灵感产生的一瞬间”。

在企业管理和市场营销领域，人们更愿意将顿悟定义为一个具体的结果。就像亨利·大卫·卢梭（Henry David Thoreau）所说，“问题的关键不是你观察到什么，而是领会到什么。”营销师一旦具有敏锐的洞察力，顿悟便会帮助创新者发现新的事物或真相。比如，被咖啡制造商忽视的“顿

悟”使得福爵咖啡在1989年大获成功。当时几乎所有的咖啡制造商都在咖啡的口味上大做文章，但是福爵咖啡认为咖啡的美妙在于为人们开启美好的一天，这种体验带来的快感远比各异的口味更加重要。

通过观察客户制作咖啡的过程，并且倾听客户对于清晨感受的表达，宝洁公司意识到人们往往是被咖啡的味道而非口感唤醒的（部分原因可能是因为全自动咖啡机获得了普及）。随后，福爵咖啡提出了一个有力却又平淡的观点——消费者为什么这样做？人们为什么会被咖啡的味道唤醒？此后，“清晨的美好就在于手捧一杯福爵咖啡，让淡淡的香味唤起崭新的一天……”一直是福爵咖啡的营销方针。

创新不仅仅是顿悟

在本书的篇首，我们从创新者的角度为创新做出了定义，在这里，我们要从同样的角度出发，为顿悟做出一个完整的定义。首先，我们需要识别出对于一个优秀的创新产品，等式的两边必须具备什么条件：一边是商业行为；一边是客户。当你为市场开发创新产品的时候，最先出现的顿悟只是一个开端。此后，你必须要做出一系列的评估，确定先前出现的顿悟是否值得探究下去。随着第一次顿悟的发展，同时要酝酿第二次顿悟，这是一个渐进的过程，需要贯穿商品研发的各个阶段。

已故的认知心理学家、政治学者和经济学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）对直觉所做的定义为我们定义创新性的顿悟提供了良好的开端："环境提供了线索；线索指引专家获取储存在记忆中的信息，信息可以为人们提供答案。直觉和认知不相上下。"直觉既不神秘也不清晰；当然，这正是"思考线"的精髓：建立连接。

我们可以用这种方式来诠释：创新性顿悟透过表面揭露了事物的本质，并将其巧妙地整合起来——了解事物的本质是创造革命性产品的关键。将新信息、现有数据以及已有的知识（记忆）结合起来，形成全新的视角和强有力的认知，进而推动创新者产生与众不同的行为。不是说我做出的定义比那些心理学专家更好，我只是认为这个定义能够更加直观地帮助企业家和创新者了解顿悟的本质。这也是我经常强调的，顿悟能够触碰到事物真正的"软肋"，不需要用一种肤浅的方式展示问题的解决方案，而是用一种完全不同的方式深入理解该方案。真正的顿悟来之不易，因为它

们容易被习惯掩盖，并且很难做到客观地洞察日常的行为。因此，顿悟的首要条件就是详细和清晰。

创新性顿悟的定义

推动创新者采取不同的行动的一个强烈、新颖的领会。

该定义包含以下几个因素：

1.新奇性：将过去没有被忽视的现象重新连接起来，为创新赋予全新的优势。

2.强制性：如果不够强大，就不足以改变游戏规则，也不具备足够的扩展性；同时必须具备迎合大众的胃口，而不是只满足一部分人的喜好。

3.推动性：创新是一项艰苦的工作，即使创建出有意义的新连接，顿悟也会指引创新者继续努力发掘其他的可能性，使创新者一直处在不断创新的状态中（就像托马斯·爱迪生所说，“成功就是1%的灵感加上99%的汗水”）。在曲折、回转和细微的差别中挣扎是洞察真理的重要部分，也是最有活力的部分。

儿童离死亡很远

人们通常需要倾听或观察隐藏在外显行为之下的事物，从而领悟消费者的内在需求。顿悟就好像是“寂静中的绽放”，揭示了掩藏在消费行为之下的消费动机和消费需求。比如，对于西班牙的市场而言，我们针对少年儿童成功地开发了一项禁烟活动，因为我们早前就了解到潜在的死亡率以及正规的标准分类并没有提及这一年龄段的公民，因为在这个群体中，死

亡并不是他们重点关注的问题。他们最关注的问题是如何融入同龄的群体，成为群体的一员，并且看起来更帅气或更美丽。因此，在设计警示语的过程中，我们在香烟的卡通图片旁边创造性地写下了“吸烟会严重危害你的……外貌”。我们向少年儿童们展示吸烟的危害：牙齿变黄、头发会被烟熏的很臭，并且还会有口臭。“丑陋的形象”会使他们遭到同伴的排斥。在西班牙，与其说青少年们会关心吸烟对遥远的未来产生怎样的影响，不如说眼前的危害更能警示他们。其他的创新性思维也同样如此：它们的价值在于有效地捕捉到眼前存在的现实。顿悟的竞争优势在于简单，却又能够揭露事物的本质。

运动中产生的创造性顿悟

运动十分有利于创新性顿悟产生。因为在远离市场的环境中，创新者可以在不受干扰的情况下充分调动自己的记忆、知识和经验，形成一种纯粹的、全新的视角。下面的案例可以启发人们思考，因为几年前，运动员们就发现并将顿悟的结果付诸实践。事实上，解决方案就在那里，只是需要在一个恰当的时期，由人们去发现和尝试，只有这样正确的观点才能为人们所用。

比如，足球中的克鲁伊夫传球法，就是由约翰·克鲁伊夫（Johan Cruijff）开创的，他发明了一个最佳的传球方式。他用一只脚的里侧将球拖到足底，旋转180°使球加速，从而将球射向球门。克鲁伊夫在1974年FIFA世界杯使用了这个技巧，随后，这个技术在全世界迅速传开。至今，它仍是最常用的控球技巧之一。

美国运动员迪克·福斯贝里（Dick Fosbury）开创了一种全新的跳高方式，他在1968年夏季奥林匹克运动会上的一举夺冠使这项技术受到了全世界的关注。当时，福斯贝里仅仅21岁，是俄勒冈州立大学土木工程专业的大三学生。新闻报道将他形容为“腿部不灵活，身体不强壮”，但是他“不可思议”的技巧——头部先于背部过杆——使得福斯贝里在那一年获得了奥运会的冠军。福斯贝里五年级开始练习跳高，使用当时传统的剪刀式技巧，最好的成绩是3英尺10英寸[1]。直到高中时期，他发明了现在为大家熟知的福斯贝里跳（背越式跳高）。每一位训练过他的教练都会提醒这种方式的危险性，但是他没有听从他们的劝告，后面的事实证明福斯贝里获

得了成功。他使用这种方法获得了6英尺7英寸[2]的好成绩，并在1968年墨西哥城奥运会中创造了7英尺4.25英寸[3]的世界纪录。

在福斯贝里之前，很多优秀的跳高运动员都会使用坐跨式、滚杆式，甚至剪刀式技巧过杆。福斯贝里的方法使得跳高运动员挺身跨过标杆，并在膝盖弯曲之前迅速转移重心，同时这个动作需要运动员用更多的时间起跳并向前推动身体。跳高运动员处在半空中且没有越过标杆的时候，他需要拱起自己的肩膀，让大部分身体处于标杆所在的水平面之下，在身体的中心持续低于标杆之后，腿部越过标杆。现在，背越式跳高已经成为最基本的跳高技巧。克鲁伊夫和福斯贝里都在传统运动中发现了一直存在但却有待发现的内在特征，这就是顿悟。

[1] 约1.17米。——译者注

[2] 约2.00米。——译者注

[3] 约2.24米。——译者注

那就是我所认为的顿悟吗

在营销和商业领域，一直将收集新信息、观察新趋势、揭示内在特征等同于顿悟。这就是我为什么要在这里做出解释的原因，了解它们之间的差别会为您节约很多时间和金钱。客户经常打电话给我，让我把松散的数据整合起来，因为杂乱无章的数据无法揭示事物本来的面目。然而，这些杂乱无章的数据——资料、统计数据、观察结果和消费者的自我报告——并不重要，也无法为顿悟的产生提供帮助。事实上，肤浅的、随机的观察结果无法为创造性产品的诞生提供任何动力。

曾经在一个项目中，客户公司直接向我展示了一些“顿悟”的结果：“我希望我的孩子能够过上比我和我父母都要好的生活，”“我希望能够留出足够多的时间和子女相处，并且对他们的未来产生良好的影响”以及“作为一名父亲，我在孩子的成长中扮演了和母亲一样重要的角色。”以上这些例子都不算是顿悟，它们只能算是对于儿童抚养的情感和态度的集合。并不是说这些陈述无趣或者不值得一提；只是因为它们没有提供新的联结，也没有透过事物的表面揭露出本质的特征。然而，这家公司依然声称他们从2000份调查问卷中整理出来900种创造性的见解（上面的例子就是其中的3种），并且为公司带来了开发创新性产品的良机。我只想问，这些“顿悟”创造了哪些革命性的产品？哪些“顿悟”以迎合母婴市场的需求为前提，指出了产品生产的方向？

以父母普遍流露出的焦虑为出发点，深刻洞察父母的真实需求就会产生顿悟。安·摩尔（Ann Moore）是一名儿科护士，在20世纪60年代成为

和平工作队的一名志愿者。她曾去过非洲的多哥，为那里的妇女和孩子们提供帮助。当地的妇女通常会把她们的孩子吊在身上，这样孩子既可以舒适地依偎在母亲的身上，他们的母亲又可以空出双手来劳作。摩尔发现父母不仅仅要照顾子女，还要处理很多社会事务，于是她将已有的儿科以及西方父母教养方式的先验知识与所观察到的事实相结合，最终提出了一个顿悟的结果：将婴儿背在身上既实用又有益于亲子关系的发展。

摩尔将多哥妇女使用的背带带回美国，不仅为美国的父母带来了巨大的便利，同时也彻底颠覆了20世纪50年代的育儿技术。那时，年轻的母亲开始重新审视自然分娩和母乳喂养对于儿童成长的重要意义。作为新生儿解放运动的一部分，分娩完毕的母亲渴望得到更多的自由，她们希望可以扩大自己的活动范围，但同时又不愿离开她们的孩子。与此同时，新生儿的父亲也希望能够更多地参与儿童的成长过程。

在摩尔回到美国之后，她和母亲露西·奥克曼（Lucy Aukerman）设计并缝制了一种耐磨、可调节的、像袋子一样的婴儿背带，她们首先在自己的孩子身上进行了尝试，随后推广给其他的母亲。这个婴儿背带将孩子的母亲和父亲从婴儿车中解放出来，使父母在照看婴儿的同时可以处理其他事情。“一些父母曾提醒说这样会宠坏孩子，”摩尔对史密斯尼学会说，“但我认为在儿童早期，父母越满足儿童的需求，儿童就会越有安全感。只有这样，他们在长大之后才更会表达对他人的关爱。这就是我们的使命。”

在人们听说摩尔一开始并没有做任何广告，全凭口口相传招揽客户，并且使用摩尔的婴儿背带之后，孩子的父母都会为摩尔提供反馈，指出哪些方面做得好，哪些方面需要改进。摩尔就会根据客户的反馈对婴儿背带

进行改良，比如增加双腿可以穿过的洞，填充一些材料可以提高舒适度，多加一些褶皱和扣子，这样随着儿童的成长可以加大背带的面积，此外，肩带的长短也可以随意调节，同时还要增加一个内袋，用以支撑婴儿的头部。

摩尔将婴儿背带命名为Snugli，并在1969年获得专利权。现在，Snugli（包括其他厂商生产的同类产品）在美国的大街小巷随处可见，几乎成为养育婴儿的必需品。

创建联结是一项脑力活动

上面的例子很好地解释了为什么要详细地区分观察、新信息以及创造性顿悟。首先，虽然顿悟看起来瞬息万变、不可预测——我们永远不知道我们会想到什么，但是产生顿悟并不是一件难以想象的事情。从现象与知识、记忆与情感的多种组合中，发现事物的本质是人类的本能，因此我们时常将顿悟的产生形容为“顿悟”的瞬间。

心理学中，将无关的概念联结起来的能力被称作联想能力，也就是在意识的参与下进行观察，并且将先验知识与新信息联系起来的能力。这个过程会经历识别、评价以及探索更多组合等几个阶段，最后会选出更具潜力的组合作为联结的结果。达·芬奇就是通过对自然的观察，以及敏锐的联想能力，从而开创了独一无二的画法。他曾写道，“站在原地，凝视着大自然中的万物，它们的形成如此随意而纯粹：墙上的污迹、壁炉中的灰烬、天上的云朵以及海滩上的砾石等。如果你仔细观察它们，你会有神奇的发现。”

科学地讲，顿悟是一种特定类型的神经活动。脑科学的研究认为，右侧颞前区在信息处理的过程中负责将相隔很远的相关信息联结起来（这就是研究为什么会对创新具有如此重要作用的原因）。一般的问题解决会由不同的大脑皮层共同完成，当大脑进行认知活动的时候，我们会发现事物之间被忽略的联系，顿悟便在这个时候“一闪而出”。因此，只要我们勤于学习，我们的大脑就会运转得更好。虽然如此，但是脑科学并没有详细地解释顿悟对于创新的作用。

大家千万不要被“灵光一现”的瞬间所迷惑，很多创新产品的失败都在于过度相信并且依赖直觉。感情用事是阻碍深入挖掘的重要因素，你需要抵制住诱惑，并且不断地塑造领悟的内容。比如，与其他人相比，在创新者的眼中，被打翻的果汁可能就会引起顿悟的产生。因此，我们应该练习提出尖锐的问题。我错了吗？其他人也会想到这个问题吗？我该怎样将这个问题付诸实践？我还应该注意哪些问题？这是一个简单粗暴的，或者仅仅是在情感层面解决问题的方式吗？我还可以从其他方面探讨这个问题，并且发现隐藏在表面之下的本质吗，结果也许会更加激动人心？

另一方面，突破性顿悟在形成之初也是十分脆弱的，人们有时候会担心酝酿中的顿悟能否经受住现实的考验。正如马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《决断两秒间》（Blink）一书中写道的，“我们的潜意识比我们聪明得多。”如果某件事点燃了你内心的火花，自然是有原因的。这个原因可能深藏在某个地方，你也许不会立刻发现，但是在一段时间之后它就会浮出表面，这就是顿悟。顿悟是短暂的，转瞬即逝，因此你一定要将它记录下来。顿悟来自工作甚至是生活经历，比如看不见的阻碍、架子上的新变化，以及将现有的研究结果和技术应用到不同的领域中。

创新是一项艰巨的工作，即使新形成的顿悟和联结言之有理，创新者还需要激励自己继续完成更重要的任务，因为顿悟的产生只是创新的开端。创新者们需要深入研究顿悟的内容，并且不断地回顾审视。所以说，顿悟是创新的初级阶段，并不是结果。很多潜在的创新者在这个过程中迟滞不前，就是因为最初的顿悟太不切合实际。

除此之外，创新者还需要继续寻找其他的联系并对之前的结果进行合理修正。这项工作不仅是为了衡量新产品在商业活动中的可行性、独特性和适销性，目的还在于使顿悟的内容更加完善合理。这也并不是说，就其本质而言顿悟有什么好处，存疑并探究将会帮助你找到答案。然而，你也可能一无所获——像顿悟一样，在经过深入的了解之后，被证明是不切实际的直觉或是自我安慰的情绪反应。所以，要有耐心。被顿悟点燃的伟大设想也曾有过被证明是一场闹剧的时候，但是不要灰心，就自身的开放性和新颖性而言，产生这样的设想便获得了成功。

敢于向权威甚至一切挑战

一旦我们形成了一个新的顿悟，我（或者团队的成员）便开始从不同的角度出发质疑顿悟所涉及的一切内容，从而对顿悟的价值做出评价。我们的求知欲可能会令客户感到不安。在质疑或梳理顿悟的过程中，我们会出现防御心理，因为人们本能地希望一个新创造出的观点在现实中可行并且具有深厚的潜力。我们最初可能会接连碰壁，因为客户会将我们的质疑视为对“伟大的顿悟”的冷漠、诋毁和反对。但事实却并不是这样。

对我来说，顿悟在几天之内即可完成；但是对其他人而言，顿悟可能需要几个星期，甚至是几个月。并不是说我比客户们更聪明，只是因为我在寻找、创建切实可行的新联结方面更加训练有素。因此，我承认自己在这方面是专家。在做出判断之前，我需要将杂乱无章的数据和所要提出的问题整理出来。只有深入了解研究的领域，对信息做出专业的评价，你才能准确地理解事物，更好地创建联结，并且将它们转化成切实可行的概念。

我喜欢在开始阶段便着力寻找问题的答案，并且扫清已有的障碍，而不是在即将结束的时候才惊讶地发现一些关键的信息。天真不能帮助任何项目获得成功。我需要收集足够多的信息，只要能接触到的我都会在第一时间将它们收集起来。然后，我会让它们流动起来：信息之间相互碰撞、流动以及相互交织，逐渐形成了全新的组合。可以想象，这个过程不会一帆风顺，有时会令人十分沮丧——我们都能感到顿悟即将来临，但它还是触不可及。我认为，经历曲折和体验细微的差别是顿悟的一个重要部分。

这是一个主动的状态。贸然地希望顿悟浮出表面的愿望促使人们有意识地审视身边发生的一切，但是因为理性和逻辑的存在，顿悟很有可能会被扼杀在襁褓中。其实，顿悟就像气泡，突然浮现便碰撞出耀眼的水花。

在顿悟形成的时候，会发生一件有趣的事情。你会发现它看起来十分简单，好像一直在那里，很容易被注意到或者说出来。这就是我一直告诉客户的：最好的消费者顿悟就是那些掩藏在目光所及之处的观点。举一个有关篮球的例子。1891年，一位名叫詹姆斯·奈史密斯（James Naismith）的体育老师用钉子将两只桃子筐分别钉在体育场的墙上，从而发明了篮球这项运动。那时，球被投进桃子筐之后，必须有一个人爬上梯子，把球从筐里拿出来。这一缺陷让游戏的进程变得很慢，同时也让游戏变得无趣。针对这一问题的解决方案就是改变桃子筐的底部，用一根棍子从底部穿入将球捅出来。

然而，由于筐的底部比较脆弱，一次偶然的机会，篮球从筐底的破洞滑落下来，从而为现代篮球运动的普及奠定了基础。在此之前，篮球还不是一项受人追捧的运动。那一次的“意外事故”，使得篮球运动员可以在不受干扰的情况下完成比赛，不仅加快篮球比赛的节奏，还为篮球运动的广泛传播提供了动力。在篮筐被弄破之前，没有人看到甚至预想到没有底的篮筐的作用和价值。但在事情发生之后，人们才会恍然大悟，感慨这之间强大的逻辑性。

那时，篮球运动员们在抱怨游戏的节奏过于缓慢的时候，为什么不能在篮球滑落之前想到将篮筐的底部切掉呢？这就涉及我们之前讨论过的问题：固着现象，尤其是结构固着。我们在解决问题的时候，总是倾向于将

问题或情境看作一个整体而不是个体或成分之间的简单组合。固着会阻碍人们发现潜在的创新机会，因此创新人士需要具有打破砂锅问到底的精神。

创造性洞见和商业活动

这一部分将要讨论促使创造性顿悟产生的最后一个重要因素。既能做到全面考虑消费者的需求，又能够为商业活动带来利益才是最具价值的顿悟。“知道如何赚钱是获得成功的关键，也是区分创造与创新的关键。”商业洞见和消费者洞见是创新性顿悟需要涉及的两个方面，只不过在前面的内容中很少被提及。在商业活动中，（成功的）创新包括复杂的战略，以及解决运行和商业问题的新思路，因此创新的关键点在于和战略相关的观点。事实上，人们在创新的过程中总是担心财务和运营上的风险，这一点就会增加创新性观点投入市场的阻力。

将创造性洞见与营销、盈利以及商业竞争活动结合起来，有助于扫清固有的商业范式带来的阻碍。你可以将迄今为止所能观察到的——已有的研究和数据、自有的和借鉴的技术，以及类似的产品——与零售行业的调查结果以及自身的能力结合起来。挖掘商业洞见和消费者洞见的方法具有很大的差异，因为我们不能够被动地参与商业领域的活动，必须积极地分析并研究它。这意味着我们需要仔细翻阅任何可得的财务、技术、运营、功能、渠道和系统知识，并且要对战略储备方面的信息有所了解，只有这样，才能点燃创新的火种。然而，有些创造性的问题比较直白，但更多的是存在于黑暗的角落里，等待人们的发掘。

成功的创新往往是充分挖掘客户的潜在需求，并将其与市场调控完美结合的产物。在上一部分中，我不止一次地向大家阐述了引发商业洞见的“思考线”：它是成功与失败、伟大与渺小、盈利与亏损的分界线。事实

上，人们无法兼顾所有的事情，对于创新者而言，能够很好地区分出合伙人、管理者与消费者的角色是至关重要的。同时还要确认他或她是否具备识别创新产品的商业眼光，并且理解你对于创新产品的定义。

20世纪50年代早期，露丝·汉德勒（Ruth Handler）在小女儿芭芭拉（Barbara）与同伴玩耍的过程中，无意间发现女孩子们对成年女性造型的纸娃娃十分感兴趣，甚至超过了对洋娃娃的喜爱。随后的几次，汉德勒又观察到同样的现象。通过数次的观察，汉德勒发现女孩之所以更喜欢玩成年女性造型的娃娃，是因为年幼的女孩总是喜欢想象自己长大之后的样子，并且扮演看护者或母亲的角色。

我们无法猜测出汉德勒的顿悟在当时是如何产生的，但可以确定的是汉德勒在顿悟产生的那一刻便认识到了它的重要意义。事实上，汉德勒十分熟悉玩具产业（早在几年前，汉德勒就和丈夫成立了美泰公司），因此她能够敏锐地把握住玩具市场和玩具价格，以及儿童市场尤其是女孩为主体的市场的发展趋势。她还知道，在玩具市场中，只有成人形象的玩偶是由纸质材料制成的——这就是一个将消费者的潜在需求与企业可调控资产相结合，从而创造出新产品的典型案例。

于是，汉德勒发明了一个三维的仿真娃娃，娃娃的形象是完美的成年女性，她认为这个形象能够激发小女孩对于成长的想象。然而，在汉德勒刚刚提出这个方案的时候，公司所有男性员工均对这个创意提出反对意见，他们认为成年女性形象的玩偶并不适合孩子们，因此将这个商品推入市场不会获得很好的收益。由此可见，即使你发现了消费者的潜在需求，并且想要启动可控的商业资本满足客户的需求，说服其他的人认同你的观

点也不是一件简单的事情。汉德勒在重新修改计划书之后，成功地赢得了团队的认同，并给产品取名为“芭比”（以灵感的来源，汉德勒的女儿芭芭拉命名）。1959年，在纽约国际玩具展上汉德勒将芭比娃娃正式推入市场。芭比娃娃问世之后受到了女孩子们的一致追捧；这个由充气材料制成的11.5英寸高的单身女郎进入市场的第一年便创造了美泰公司的销售记录：每个3美元，共卖出351000个芭比娃娃。直到现在，芭比娃娃的销售量累计超过了1亿个。

第7章　行为的足迹，以及寻找它的方法

在观察的领域，机会只青睐有准备的人。

——路易·巴斯德（Louis Pasteur）

观察、同理心和好奇心

1960年，富有冒险精神的珍妮·古道尔（Jane Goodall）满怀着对动物及非洲的喜爱和热情，踏上了她的坦桑尼亚之旅。步行穿过热带雨林时，她看到一只雄性大猩猩躬坐在一个白蚁巢边。在望远镜里她看到这只大猩猩从旁边的灌木丛中找到一根小树枝，剥掉枝上的树叶后把树枝折弯，然后它把这个自制的“勺子”伸进白蚁巢穴中，掏出白蚁送到嘴里。就是这次和大猩猩的偶遇，珍妮揭开了现代史上极具科学意义的伟大发现——她目睹了除人类以外的其他生物，制作并使用工具的全过程。

“我简直不敢相信，”接受《卫报》（The Guardian）采访的时候珍妮说，“那个时候大家普遍认为只有人类才会制作和使用工具。在那之前，学校教给我们关于人类的定义就是人是工具的制造者，但是我亲眼看见了一只猩猩制作工具的过程。那天发生的事在我头脑中清晰得就好像是昨天发生的一样。”

当珍妮把这一现象告诉她的老板——著名的考古学家路易斯·利基（Louis Leakey）[路易斯·理查德（Louis Richard）的父亲]时，他说：“现在我们必须重新定义人类或工具，要不然我们就要接受猩猩就是人类了。”哈佛大学古生物学者史蒂芬·杰·古尔德（Stephen Jay Gould）将这项发现称为“20世纪最伟大的学术成就之一”。珍妮在非洲的后续观察还发现猩猩之间也会有拥抱、接吻等动作，它们也有青春期，母子之间也会形成强烈的感情纽带，并且为得到想要的东西，它们有时也会使用一些“政治”手段。猩猩之间有时会爆发战争，甚至也会残忍地杀掉其他猩猩等。

这些观察发现改变了我们对猩猩和人类的旧观点。

珍妮第一次有发现成果的时候还不是一位受过系统训练的科学家，但利基将此看作优点而非缺点，因为她不会在研究中设立科学假设。她之所以会成为一名出色的观察家，原因有三：已有的对猩猩的假设没有对她造成任何影响，她有着天生的好奇心和热情，以及她没有任何倾向性的开明思想。其实这几点也可以让你成为优秀的观察家。从珍妮的例子中我们可以看到的，观察和学习不需要任何技巧或计划，只要暂时忘掉头脑中已有的观点，耐心地融入观察。

人们观察大猩猩时有了惊奇的发现，同样，好创意常常也来自简单的观察，不带任何期待的观察，就像人类探索世界一样。做一个心态谦和同时头脑清晰的观察者，你能发现更多有效的消费行为并研发新产品，这比你回学校拿一个心理学学位有用得多。要注意培养自己的好奇心和推理思维，做一个思想开明的、幽默的人，认真对待你的好奇心并坚持探索。同时，不要太相信“事件应该的方式”或他人尝试过的方法。

现在，你可能在思考我在前一章中提到的如何利用实践练习和书本知识创新，那些关于运动的例子……或者在那之前我让你们思考自己的主题。那个建议在此仍然有效。记住，你们能观察到的只是有限的样本，观察的结果可能并不能推广到整体中去。此时你就要将你的观察与别人的观察结合起来了，这样才能创造有意义的联系以及好的创意。观察是很关键的开始，但是观察还不能创造好的创意，你还需要发展“思考线”。经常借鉴别人的观察或研究，与自己的观察相比较。当观察别人，和认识的人（如朋友、专业人士、家人和同事等）交谈时，先暂时忘掉你已经知道的

知识，这样你先入为主的知识就不会影响你接下来听到或看到的。结束观察后再将自己已有的知识与新信息结合起来，这样你才能在杂乱的资料中发现信息轨迹，并从中找出相关的细节然后发现他们之间的联系。但是在观察的时候，一定要保持大脑“空白”，即不受已有信息的影响。

宝洁公司前总裁雷富礼（A.G.Lafley）的事迹及他的委内瑞拉之旅进一步佐证了我的观点。雷富礼拥有巨大的数据库，诸如市场信息、销售数据和区域报告，除此之外，还有企业高管源源不断地为他分析提供行业状态和消费者需求。但是，即使已经有这么多信息了，他觉得还不够。有一次，他亲自爬水泥楼梯到一位普通家庭主妇——玛利亚·约兰达·里奥斯（Maria Yolanda Rios）狭窄的公寓里采访她。《华尔街日报》曾经这样报道，“在将近一个小时的采访里，雷富礼就坐在里奥斯家厨房的一个角落里对她进行采访，厨房墙壁上明黄色的颜料都有些脱落了。里奥斯家的绣花桌布上有她自制的各种精华液、沐浴露、洗发水和香水等，有31瓶之多。这其中有两瓶是用在脚上的，一个用在身上和一个用在手上的，其余全是用于脸部的。‘这是她的娱乐方式’，雷富礼说。”

这一次采访对雷富礼及消费者行为研究来说是一个分水岭。雷富礼发现，里奥斯夫人桌上的那些瓶瓶罐罐有何用处不是他、他的公司，甚至公司市场部的调查研究说了算的，而完全取决于里奥斯夫人的心意以及这些东西在她的生活中扮演的角色。雷富礼将这一结论写在他与拉姆·查兰（Ram Charon）合作的著作《游戏颠覆者》[1]（The Game Changer）中，“这些东西有什么用不是我们说了算的，全凭里奥斯夫人的心意。”雷富礼在他的“委内瑞拉发现之旅”中提出了市场调查的几个基本步骤：开始调查，忘掉你已经知道的，询问并用心聆听。调查结果不在于你，而取决

于消费者。一旦你有了你的里奥斯夫人，忘掉你对目标行为本来的想法，找到她觉得有意义的事情，因为你的想法吸引不了她，她只会对自己的想法感兴趣。

宝洁公司延续了这一传统，市场上有宝洁公司各种各样的观察员。这样做，一方面他们想通过市场调查搞清楚潜在消费群体（2美元/日消费者项目）在日常生活中的保健保养行为，从而研发适用于新生市场的产品；更重要的是，他们想通过调查明白消费者希望保健和保养产品能达到的效果。观察员常常会花几天甚至一整个星期时间在巴西、中国、印度及其他国家的偏远地区进行家庭调查。

这一例子很好地践行了爱因斯坦的做事原则，“如果我有20天的时间解决问题，那我会花19天的时间探索。”花足够的时间去探索并理解消费者的行为习惯，这对找到合适的解决方案及成功的产品创新很重要。

海尔电器——中国头号家电制造商，就是成功践行这一原则并从中获利的例子。海尔因解决问题的创造性和速度（海尔的骄傲便是能在“短时间内满足客户需求”）而闻名。海尔公司将产品卖给中国乡村地区后收到了很多客户投诉，客户抱怨他们购买的海尔洗衣机容易堵塞。因此公司派了一批工程师下乡去检查问题原因所在。

调查结果显示人们不仅用洗衣机洗衣服，还用它洗从菜园里采的蔬菜。海尔公司没有告诉客户他们用洗衣机的方法不正确，也没有拒绝保修（仔细看商品的保修说明，你会知道如果因消费者不当使用行为造成产品损坏，大多数厂家都是不承担保修责任的），而是从中发现了新商机。海尔研发团队研发出一种专门洗蔬菜的机器，给洗衣机装上更粗的排水管，

方便过滤大颗粒的污物。在四川卖场里，海尔甚至为这一产品贴上新标签：“主要用于洗衣服、甜番茄、花生等。”

还有一次，海尔一位工程师看到一个学生在两个小型冰箱中间放一块木板搭成一个小书桌。工程师从中得到新产品的灵感，他们设计了一款自带折叠书桌的冰箱。这个设计解决了生活空间狭小的问题，对那些住宿舍或小型公寓的人，以及世界其他住宿空间紧张地区的人来说是一个非常好的选择。

海尔如此了解它的客户——至少在中国是这样——可能是因为它常常能很快应对客户投诉。任何拨进海尔国家客户服务中心的电话都会在响铃3声内接通，并且拨打电话后3小时内就会有海尔工程师上门帮客户解决问题，周末也不例外。这不仅仅是灵活的客户服务，同时也为海尔工程师提供机会了解客户如何使用他们的产品，并根据客户的使用方式对产品做出相应调整，因此他们对客户需求了解得如此透彻也就不足为奇了。海尔公司近40%的利润都来自中国农村地区。

[1] 该书已由机械工业出版社出版。

同理心

同理心是能找出事物之间正确联系的“搜索引擎”，它可以帮你站在别人角度考虑问题，使你的思维不只局限在自己的世界。宝洁公司和海尔公司就是很好的例子，向我们展示对客户展现同理心如何给了他们好的产品创意。遇到客户投诉时，他们不是责备或教育客户要按照他们设计的方法使用，而是改进产品使之更符合客户的使用习惯。雷富礼异地而处，转换思维方式，从里奥斯夫人的角度来看待问题，这帮他看到并感受到里奥斯夫人所思所想，从而有了新思考并发现事物之间的新联系。宝洁公司用这种方法使它们的产品更受消费者喜爱。海尔公司发现消费者总能有自己的方式来满足需求，于是它们就改进产品使之更符合消费者使用习惯。

锻炼同理心的方法有很多。认真思考日常生活中常看到的行为信号，如语音语调、面部表情、谈话方向以及行为习惯的细节等。有趣的是，近来研究发现人类拥有同理心的能力与大脑中的镜像神经元有关，功能磁共振成像（FMRI）研究发现当人们目睹他人的痛苦或压力时，他们大脑中与情绪和身体感觉有关的脑区被激活了。其他研究也发现当我们表现利他行为或理解他人行为时，大脑的快乐中枢（通常与食物和性有关）就被激活。当你再次提醒自己要有同理心时，大脑中与该情绪有关的区域将再次被激活，也就是说，你表现得越能理解他人，你就越有同理心。

要明白消费者对产品的使用情况和他们再次光顾的原因，你需要掌握同理心技巧。如果不能从消费者的角度思考，你可能永远无法了解产品对消费者有何意义。消费者在众多同类产品中只选择了某一种，为什么呢？

要研发出好创意产品，怎样能获得更多消费者对上述问题的答案？尊重消费者的智慧和创造性：留心他们使用产品的方式与你设计的方式有何不同，并思考你能从这种不同中获得什么启发。

人类学家说，每件事或每个东西都有两层含义：物理意义和象征意义，而象征意义往往是藏在人心里的，对产品创新而言，其象征意义就是如何从中获利。你知道实时短信和电子邮件各自不同的象征意义吗？虽然从本质上讲这两种都是传递信息的方式，但实时短信传递信息（有时甚至是照片）的即时性能增强人与人之间的感情联系，使人们在短时间内产生情绪共鸣，甚至勾起大家共同的记忆，而通过电子邮件传递的这种心理距离就远多了。我们的手机现在每天都能收到很多有关健康的短信推送，商家给我们发短信的真正意图是什么？你可能还不知道，很多顾客都将这些短信看成商家给产品提价的一种营销手段。

建立并维护你的朋友圈

跟上主流文化非常重要，它是改变的源泉，创新的重要成分。没有人想落后于时代，然而这要求我们应该了解最新知识和事件，并知道当前流行的娱乐方式和重大发现。电视真人秀、喜剧电视或晚上的脱口秀节目等都是我们了解最近发生事件的好方法。建立一个稳定的朋友圈，了解你的朋友最近都喜欢什么，他们跟他们的朋友都聊些什么。这些人都是参与制造并享受最新文化的人。不疏远任何朋友，建造一个属于你自己的“部落”，即聚集一些与你有相同之处的朋友，但也不能忽视与你有所不同的人，无论是生活方式或思考方式有区别。与这些朋友保持联系不再是一件琐碎无聊的事，社会学家们把这称为“生活机会”。

对于婴儿潮之后出生的人，这样的社交圈对他们的生活、工作、婚姻以及他们会有什么样的朋友等都会有很大影响。朋友圈不仅能帮我们了解最新发生的事件，你也能在这里倾诉想法，它还是潜在的传播方式。产品或服务不只是交易的商品，它也可以帮助消费者维持他们的朋友圈。能维系朋友关系的产品比纯粹的产品更能吸引消费者，同时他们也更容易接受并传播这类产品。

提出与众不同的问题

看待问题的方式往往是通往创新的最好途径。这里说的“看待问题的方式”指的不是问题的解决方法，而是尽量提与众不同的问题，集中精力寻找产品的潜在可能性而不是纠结其局限性。哪些问题能问倒我们？如果你找到了关键问题（或新问题），你就能得到与众不同的答案。总是纠缠老旧话题、陈词滥调会蒙蔽你的双眼，使你无法了解竞争对手的努力，而他们现在做的可能在不久的将来创造出无穷的价值。我们每个人头脑中都有一个剧本，如果你问一些消费者已经很熟悉的问题，那他们告诉你的答案可能仅仅再次验证了你已经知道的信息，因为这个答案在他们脑海中已经排练过多次。记住，当你问消费者他们要什么时，他们只能告诉你他们现在要什么而不是他们将来要什么。

给消费者一点自由诉说的时间，但是不要只根据表面陈述判断他们说的是否有价值，像对待其他资料的态度一样，在欣赏的同时也要有质疑。组织好你想问的问题，尽量多问一些细节。消费者有时没有告诉我们有意义的信息并不是他们在撒谎，而是他们也不知道怎么正确表达他们心中所想。日常生活中，我们的表达方式常常都很抽象，所以很多消费者无法用语言准确表达他们心里的想法。例如，当我们询问关于宠物的问题时，宠物主人可能会说“希望宠物健康”，这个答案显然不够精确，不能给我们任何提示。继续挖掘（通过问更多问题），我们会理解宠物主人说的“健康”就是不希望他们的宠物死。将健康与死亡联系起来，我们有了一种新想法——人们都希望他们的宠物能活得更长久。普瑞纳公司发现了这点，并据此研发了一种宠物食物能使狗狗们活的时间更长。这种新产品不仅挽

救了品牌衰退的趋势，并且对它还有一个快乐的口号——“狗狗们都将长命百岁”。

传统的营销策略是盯着竞争对手的行为，发现它们哪种做法有效，然后找到一种更有效的方法。这无可厚非，但提出与众不同的问题不仅将精力集中于“我们怎么超越竞争对手”，还能使我们对市场有另一番思考。学会听话外音非常重要，它能帮助我们用全新的眼光看待问题。

苹果进军MP3市场的时候本来可以以更漂亮的外观出场，但是后来公司注意到客户看重的并不是播放器本身，他们想要的不是播放器的制作技术，也不是播放器的外观设计，而是从播放器里放出来的音乐——这很可能是通过观察分析用户喜欢的播放器功能得到的结果。通过这一分析，苹果公司明白它的重点应该是音乐而不是播放器本身，所以苹果公司推翻了它们原来的设想——设计外观更好看的播放器，而是同时提高播放器的外观和功能，使播放器能无障碍地下载音乐。由此，苹果开发了iTunes和一个全新的系统，用户可以在这个系统上更简便地进行音乐购买和分享。苹果公司将用户需求与它本来的设计结合起来，从而研发出一套数字音乐传输系统。回顾苹果MP3的进化史我们会发现，第一代iPod比其他MP3播放器的功能少，但价格更高。

对产品的熟悉使我们对产品的性能和缺点烂熟于心，有时我们甚至想都不想就会质疑消费者的使用产品的方式。你曾经多少次质疑消费者“这么做才是对的？”这种简单粗暴的沟通方式使我们忘了与消费者交流的原则，扭曲了我们曾坚守的品牌消费者信念。问别人不愿意问的问题，这样你才能有别人没有的发现。我一再强调这一点，因为发展创意的方式可能

就是问一些前所未有的问题，揭示看似理所当然的行为背后的原因。有很多现象其实已经存在，但人们并未重视，挖掘意料之外问题的答案可以帮你发现这其中潜在的商机。

用隐喻的方法思考创新，看看是否可以收获打破思维定式的方法。不要固执己见，换一个角度思考。如何提与众不同的问题呢？答案视不同产品而定，首先你要熟悉目前的产品、公司业务和用户体验走向，然后思考导致现状的原因，现状可以有所改变还是只能维持原样？不要束缚自己。建筑家弗兰克·盖里（Frank Gehry）的故事就是一个很好的例子，他曾质疑保持直线墙壁和屋顶的必要性。这一思考使他发现了工业玻璃和其他建筑材料的新用途，此前人们认为这些材料是用在航空和交通运输中的，不适用于建筑用途。这一新发现打破了建筑设计和施工的壁垒。

做一个像盖里的人，问别人不愿意问的问题，你就能有别人没有过的发现。怎么和消费者沟通才能领悟到消费者没表达出来的愿望并进而帮助他们？进步保险给消费者展示竞争对手的赔付率，他们做到了竞争对手没做到的事情而使购买车险的过程更人性化。

创建旅游的聚合服务器时，很多人都可能会想到下面的问题：怎样新颖地呈现竞争者的所有价格方案，或者说怎么向消费者展示最低价格，抑或怎么显得我们的服务与众不同？这是否意味着应该向消费者解释清楚，价格中再没有任何隐藏费用，也就是将所有费用如税收、景点费用、油费以及行李托运费等都列出来？我们是否提供了其他可供消费者选择的路线？这些路线价格可能更低，但如果我们不告诉他们，他们就不会了解。

上面说的那些方案效果如何？聚合服务器的本质还是在展示价格，即

使可能有一些新花样。和其他类似的服务器一样，这个聚合服务器还有值得改进的地方。商家设定价格，消费者要么接受，不接受就离开。服务器在这点上并没有实质性的突破，而是集中精力使它看上去很特别。Priceline.com的创始人杰伊·沃克（Jay Walker）对这项服务提出与众不同的见解，从另一个角度思考而没有采用聚合服务器的运作模式。他颠倒了传统的商家和消费者之间的定价关系，询问航空公司和酒店可接受的价格底线，然后让消费者自己定价。就这样，他成功开启了一种全新的旅游业务模式。

收集到市场调查资料后，你还要将它们重新组织起来，分析其中哪些信息有代表性而哪些没有。在杂乱的资料中寻找信息轨迹，思考为什么这些轨迹会存在，为什么人们会按照某种特有的方式行事？注意观察重复出现的行为，更重要的是，不放过你能看到的每一个细节，重点分析你无法理解的行为。对事物的新理解可能就是创新的机会，因此让人困惑的地方往往可能就是突破点，它们能使现象间前所未有的联系慢慢现形。在收集到的诸多信息中，不同行为出现次数的多寡有何不同？耐心地分析挖掘反复出现的行为。从消费者反馈的产品信息中（不管是赞同的还是反对的）提炼明显有价值的信息，以及其他消费者觉得有价值的信息。他们使用产品时的心情怎样？使用过程中是否有任何不便？

参考附录B可以进一步了解Lucule公司在研究中向消费者提的问题。附录B详细陈列了人类学家汤姆·马斯奇奥在调查猫粮时向宠物猫主人问的问题，问题涵盖的范围可能比你能想到的还要广泛得多。但是这些问题还仅仅是可以询问消费者的一部分，当消费者愿意回答时，实际可以问的问题比附录B中收集的问题要多得多，所以当消费者愿意给反馈时，不要错

过任何询问的机会。调查开始时，我们还常常给出一些例子描述潜在的创意。消费者的反馈很快，凭此你可以判断你目前的方向是否正确。在问答阶段，我们最多可以收集30条创意，剔除其中没用的，再集中分析其中可能的创意。

律师喜欢看《泽西海岸》吗？

我有一个朋友很喜欢看《泽西海岸》，他恰好也是一家大型律师事务所的资深合伙人。这一电影喜好只是个人习惯而已，凭此你可以说所有或大多数律师都喜欢看《泽西海岸》吗？当然不行。如果我想为我这个朋友和其他律师研发一种专用产品的话，他爱看《泽西海岸》这条信息对我就没什么价值。我不能了解他和他那些律师事务所的同事喜欢看这个电影的原因。为什么有些人认为他们已经观察到有利于创新的关键行为后却发现他们错了呢？原因之一就是他们没有深入分析这种行为背后是否有文化的原因。

如果我能搞明白为什么我的朋友喜欢看这个电影，也许我可以从中得到灵感并研发他们适用的新产品。是否因为男人在社会和工作中受到太多拘束，而《泽西海岸》可以给他们一种远离生活中的条条框框不受约束的感觉？电影中的粗声咒骂和肌肉秀可能激起了他们的男子汉气概，而这正是他在现实生活中缺少的。但是你能确定所有看这个电影的男人都是这么想的吗？是否只有年轻人喜欢，还是其他年龄段的男人也喜欢这个电影？这些问题的答案可能会给我们灵感，帮助我们研发一种男士专用的产品。这些答案可能也是我们探索文化的重要线索。什么样的产品可以使男人感受到更少约束更多激情？

粗略加工，精细修改，坚持不懈，发现商机

观察消费者试用产品的过程可以给产品创新一些重要启示，看消费者如何利用有限资源想出科技含量不高但新颖的解决办法。这是一种非常有用的方法，有助于探索行为与需求间的关系。这是否说明我们可以省略研究的一个步骤，使研究过程更方便？

“需求是发明之母”可能是世界上最古老的真理之一。麻省理工学院教授埃里克·冯·希贝尔发现很多人通过改进已有产品来解决问题或改善产品性能。为满足某种要求，人们将已有产品改装成新产品，这样的例子层出不穷。

一位英国发明家发明了起动电动机，用这种起动机，电池没电时也可以发动汽车引擎。美国一位自行车爱好者将哈雷摩托的排气管改装成高效排气冷却装置。美国一对总丢东西的父母成功改装标准GPS装置，从此他们可以很快找到在房子里丢失的东西。想想有了这个改装的GPS，瞬间就可以找到放丢的耳环和钥匙！

有时甚至管理规定也是创新的好机会。2010年6月政府发布禁令要求制造商大幅度降低洗碗清洁剂中磷酸盐的含量，此后新洗碗产品的清洁效果非常差。生产清洁剂的公司如宝洁和卡斯卡特公司等受到很多消费者投诉，指责用他们的洗碗机洗碗还不如没洗的碗干净。后来人们迅速改进了洗碗机洗碗的方式——这一点洗碗机制造商家们从开始就做得不够好。Offbeathome.com上的一篇博客分享了跟家务有关的所有事情，包括如何钻空子购买Bubble Bandit的洗碗清洁剂（禁令对日常用品没有影响）；在

洗涤剂中添加任何五金店都可以买到的三磷酸钠，使其回到禁令前的状态；用苏打粉、硼砂、粗盐、无糖柠檬饮品以及三滴液体洗碗剂自制清洁剂的方法等。这样看来即使是政府禁令也可能是改进消费品的机会，谁规定你不能比宝洁公司更快研发出新产品？

成为业余的人种学家，或请一个专业人士

不论在人们家里，还是在人们购物、吃饭时，或者在其日常活动之中，与他们交流都可以锻炼我们的观察技巧和同理心。这叫作人种学访谈，它不仅仅是简单地在家或商场的访谈，此时人种学家也变成了这些活动的一部分，他们可以和参与者讨论当时的感受。这种市场调查很重要，因为：

·它可以让你观察还没被过度学习的行为。亲眼看到人们在家务中对产品的使用情况可以在你脑海中留下更深刻的印象。它让你掌握第一手信息，了解人们对产品的使用情况。可能没有人抱怨产品，但是有些人会想用更简单的使用方式完成任务。有这种想法的人可能认为我们设计的使用方式是标准的产品使用流程，因而不会将她的想法说出来。通过这种近距离的观察你可能会发现很多类似的潜在改进。一旦成功改进，很多人都会从中受益。

·它可以使你保持中立。人类学家非常重视从人的角度来理解世界，而不是说服他们接受或向他们证明一个已经存在的理论。人种学最初的宗旨也是探索现象文化，从现象中学习知识，理解不同行为背后的原因。对不同文化的象征意义、价值观和公众信念的学习是对消费者关于某种产品或服务的特殊想法加以利用的钥匙。

人们的生活往往充满矛盾和无意识行为，因此从大环境，也就是在文化情境中观察他们的行为非常重要，这有助于我们从思维层面和情绪角度理解他们的行为。要做到这一点，你需要在尽可能完整的情境中观察他们

的生活，这样你才能理解外部因素和内部因素（即文化因素）对他们的心情、行为和选择有何影响。销售调查组在测试和改善研究问题方面的能力很强，但他们的调查往往看重效率和方便性（即调查参与者自己找到他们），因此并不能反映人们的真实状态。调查组在非自然情境中研究消费者，因为在人为设定好的情境中他们能更方便地观察消费者和产品之间的联系，这些研究可能也会验证你预先的猜想。除非你受过高级训练，否则你只能在讨论组的调查中看到你想看到的，无法得到任何新知识。

“我一向反对调查组的研究，因为他们调查得到的答案总是你知道的，没有任何新意，对创新也毫无用处。”英特尔公司的常驻人类学家吉纳维芙·贝尔说。“实际上你必须花时间在消费者家里或他们长期生活的其他地方进行观察。没什么比在家里做的研究更好了，当一位妈妈说‘孩子们经常做作业’，但她说这话时你却听到电视里传来的声音。这时如果你问孩子在哪儿做作业，妈妈就会说‘在看电视呢，我多希望他们是在做作业呀。’”

贝尔自己就是这样做的。她带一群女人去商场购物，观察她们购物的过程，比如如何和店家、导购交流，如何讨价还价等。宝洁公司也用这种方法进行市场调查，将调查人员送到新兴国家的偏远地区，对当地人进行访谈。这是了解偏远地区人们使用家居产品和美容产品情况的唯一方法。人类学家将消费者的这些行为视为“移动的文化”。如果不了解当地人的装扮偏好和打扫屋子的方法，公司就没法了解当地市场，更别提要从低价产品中获利了。宝洁公司计划将产品定价在1～2美元，且还要求能从中获利，这非常不容易实现。

人种学的关键是理解文化。贝尔提示我们，仅仅记下人们当时说的话或做的事并不能帮我们创新，还需要分析观察结果。调查结束后，对调查结果进行分析，找出人们的固定行为模式。人类学家都是接受过专业训练的人，他们有很好的分析能力，所以他们知道如何对消费者进行提问，观察哪些重点。但是，即使你没有专业训练，长期从事市场调查工作，你的能力和经验也能得到提高。对数据的分析要有理论指导，贝尔说“必须要有一种理论能指导你鉴别重要信息和非重要信息。文化对人的影响各有不同，了解文化影响人的原因，以及文化影响人的方式对我们研究消费者的行为习惯、情绪情感、审美能力等非常有用。

如果创新过程中需要寻求他人帮助，我认为最好是寻求人类学家的帮助。如果请不起专业人类学家，你也可以采取人种学的研究方法，自己与消费者交流沟通并观察他们的行为习惯。这意味着周末参加家庭聚会或拜访朋友时，你要多花精力观察他们的行为，或者你也可以征求邻居意见，问他们是否愿意花一点时间跟你讨论他们选择产品的过程。

你是否仔细观察了日常生活中的细节

称职的人类学家能告诉你很多，文化中很多看似平凡的细节也隐含了大量知识，比如该文化中的价值观和仪式行为等。事实上，就创新而言，很多我们司空见惯的事情都被低估了。“将你的孩子、配偶、父母或朋友抱怨或喜欢的事情当作创新的缪斯。”迈克尔·施拉德说。

19世纪中期拉链发明以后，裤子拉链偶尔忘记拉上的尴尬就一直困扰着人类。古老的问题如果没解决，到现在就还是问题——这个问题尤其普遍。瑞典发明家丽莎·斯托瓦尔（Lisa Sjovall）发明了一种拉链搭扣。这是一个简单的松紧带环，可以将拉链上的拉环固定在拉链顶端的按扣上。很难想象这么简单的解决方法居然这么长时间都没人想出来。另一方面，很多人都有过这个问题，虽然他们都受到困扰，但可能都认为“它就是这样”。这个例子说明对日常生活的仔细观察是有用的，并不是只有斯托瓦尔才能解决这个问题。

里克·霍伯（Rick Hopper）根据一个极其普通的问题“我把眼镜放哪儿了？”想出了一个简单点子。他发明了一种微型磁性夹ReaderREST，将它放在用户的T恤上基本看不见。有了这个磁性夹，用户在不用眼镜时可以将它放在伸手就可以拿到的地方。当霍伯把他的ReaderREST用在美国广播公司的投资真人秀节目《创智赢家》上时，他的产品变得家喻户晓。不同外观的ReaderREST售价为10～20美元不等。这么便宜的商品在Hopper官网，美国QVC公司，亚马逊和其他销售渠道上的销售额达到数十万美元。

姿势是我们坐或站的身体姿态，它能体现我们一部分性格。身体姿势和日常生活中的很多事情一样平常。我记得年少时我曾通过保持头顶的书平衡来锻炼身体姿势。2011年年初，莫妮莎·佩卡什和其他另外两个同事参加了Innovation Endeavors公司的活动。这是一个创新活动，给参与者6个月时间，要求他们参考成功企业家的事迹，大胆进行商业创新。每个参与者获得150000美元活动经费，用于他们在产品改进过程中的生活和产品测试开支。

在活动开始阶段，莫妮莎和伙伴毫无想法，他们唯一确定的是他们想让人们生活得更健康。很快，他们就发现改变身体姿势有助于改善人们的身体健康，因此莫妮莎的伙伴安德鲁·常（Andrew Chang）有了这个想法（她的丈夫是脊柱和运动外科医生，也帮了一点忙）。他发现连续改变身体姿势两个星期使他的背部问题大大好转。对莫妮莎来说，将想法变成产品，提醒人们保持理想姿势并不难。

开发一种能解决背部疼痛的产品能使很多人受益。莫妮莎的丈夫从医学角度证实了安德鲁的体验。他们到办公室观察人们的日常活动，帮助人们纠正姿势，让他们尽量伸展身体站直，除此外还有一些其他的小活动，让他们工作的时候保持舒适的身体姿势。根据《消费者报告》（Consumer Reports），美国约80%成人时不时受到背痛的困扰，特别是下背部疼痛打乱了很多生活节奏。根据《消费者报告》的调查结果，46%被调查者因背痛失眠，31%报告背部疼痛使他们不能维持健康体重，还有24%的人说背部疼痛妨碍了他们的性生活。

“所以如果身体姿势是导致背部疼痛的原因，那么矫正姿势就能改善

背疼，而矫正姿势关键就在于要时刻注意自己的姿势。那么我们怎么做能使姿势矫正更容易呢？”这个问题使莫妮莎和她的伙伴想出了LUMOback穿戴式感应器。“因为人们的工作空间不再只局限于一个书桌之间，他们经常移动并改变姿势，所以我们在实验室里测试了不同的感觉反馈仪、黏合剂和夹子等，试图找到一种人们可以穿在身上的材料。我们询问了很多背痛的人，关于他们理想的生活方式，他们背部疼痛的地点和他们疼痛的体验等。最终我们找到了LUMOback。”

简单描述一下LUMOback。这是个穿在身上的传感器，当你人耷拉着背的时候，它会产生轻微振动，提示你要坐直或站直。它是穿在下背部的，设计细小光滑，穿着它人几乎都感觉不到，不会对人的行为造成任何不便。传感器能通过无线与iPhone4S或是一个新iPad应用相连，记录你所有的运动数据。

莫妮莎选择在众筹网站Kickstarter上测试产品有她的道理。她要找到产品的启动资金承担工具费用，购买塑料、布料和电子原件的费用，还有产品装配费用。与此同时，她觉得还需要进行市场调查并得到潜在客户的产品反馈。“Kickstarter是最适合进行产品测试的地方。一个充满激情的企业家，如果没有其他人给你提建议，你会非常危险：陷入自己的固定思维，永远认为自己的想法是最好的。在Kickstarter上进行产品测试，我们能听到来自不同人的真实反馈。”莫妮莎说。

有趣的是，他们了解到人们对LUMOback感兴趣的原因不仅是为了治疗背部疼痛。“很多顾客其实都没有背部疼痛的问题，但是他们想让自己看上去更有吸引力、更高，让自己更自信，因此很多人也想改变自己的姿

势。而且，不管是跑步的、打高尔夫球的、跳舞的、骑马的还是从事其他职业的人，他们都认为姿势对身体健康和行为表现非常重要。因此渴望改变姿势的人可能比我们最初想象的还要多得多。”她说。LUMOback于2012年11月进入市场，最初只是在网上直营店经营。

市场细分与创新：两个不融洽的伙伴

我必须承认，我对定量的市场细分研究有一些个人偏见，因为我很少看到有这样成功的例子。我们每天都在通过人群和网络创造着流行文化。作为咨询师，每当有人要求我将创新过程强行分成几个精心设计的区域时，我就觉得这个发明成功的可能性将会大大减小。我前面说过的，事情从来都不是以它开始的方式结束。（海尔的洗衣机后来也用来洗蔬菜了。）

曾经有客户寻求我们的帮助，让他的分割研究更有价值。他的研究包含两个区域，重新观察了研究对象后，我们将研究对象分成了5个区域，比原来的研究多分了3个区域。这能给我们成就感吗？我不这样认为。虽然我们重新挖掘并保留了很多有用信息，但是该研究的实用价值依然不容乐观。另外，客户在这个分割研究上投入的成本为500000美元，这还不包括给我的咨询费。现在的研究发明都有速度快、成本低的特点，如果不是这个研究，这个成本可以用来开发很多其他新发明。

很多公司的营销部门都有丰富的市场分割研究经验，这些研究结果可能可以用于信息过滤，但不适合用来指导管理决策。这些分割研究结果可能有“批量效应”，但是这些微小的效应只能反过来证明研究的失败。《营销管理杂志》（Journal of Marketing Management）指出，70年了，分割研究依然没有用。最近的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）中有一篇文章指出，失败的分割研究导致美国30000项新产品发布中约85%失败。我提议应该停用这类研究。

分割研究根据态度问题和人口学变量，使用因素分析和聚类分析等统计技术将市场划分为几个区域，然后再在这几个区域中确定潜在消费者群。分割研究理论认为，将市场分为同质的几个亚群或目标群体后，针对潜在消费者的战略战术决策会更有效。

导致分割研究无效的原因有两点。首先，这种研究方法缺少分析行为背后原因的研究技术。尽管研究人员也询问了消费者很多问题，但是对这些问题的回答都是表明某种态度的，“同意”还是“不同意”，这种态度陈述有很多局限性。很多传统研究都不可避免地包含很多结构固定的问题，有固定的参数变量，给有限的选项让研究被试选择。分割研究只选择生活中的某一时刻与客户对话，但是生活是由无数个时刻组成。人类是一种情境性动物，心情和环境不同，我们行为方式甚至用产品的方式也会有所不同。这是导致分割研究没有用的第二个原因。从这个角度看，分割研究几乎不可能真正了解消费者行为背后的原因，因为分割研究的本质就是让市场调研人员根据某种方法将市场分割开来。

第8章　情绪记忆——文化烙印

文化遗产是强大的力量。它们根深蒂固并且具有很长的寿命。它们一直坚持，一代又一代，几乎完好无损，即使孕育它们的经济、政治和人口情况已经消失了，它们扮演着指导态度和行为的角色，没有文化遗产我们就不能理解世界。

——马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）

流行文化的剪影

人们还未谈到“文化策略”，但是他们会的，尤其是流行文化已经成为主流文化。这也正是为什么我建议人类学家研究民族志和历史回顾的范畴——因为他们有针对人类历史上打破文明的文化印记的符号和语言模型与理论，解释为什么我们做我们意识不到的事情。然而，对于创新者而言，这个代价是昂贵的，所以，就像你可能还未成为文化专家一样，我会给你工具来让你尽可能加快速度。你了解的文化越多，将会知道越多如何去识别并引导它为你服务。

在2002年，多芬公司的品牌总监西尔维娅·拉格纳多（Silvia Lagnado），引导了一个针对女性如何看待美容业的全球范围的调查。拉格纳多调查的结果与那些女性描绘的遥不可及的标准非常不一致。多芬公司想要找出替代的方法去了解这些女性，于是他们雇用了两个研究女性自尊的心理学专家，也使用调查的方法。他们发现只有2%的全球回复者将自己描述为漂亮的。随着不仅仅对民族和种族、也对形状和大小的越来越多的包容性，女性内心渴望重新定义美丽。

与此同时，根据国家进食障碍协会（NEDA）调查显示，越来越多的父母已经开始注意类似于厌食症和贪食症问题，这些会直接关系到自尊水平。多芬公司看到了机会，他们抓住这些文化转变吸引更多女性关注多芬品牌，结果创造了“真实美丽大比拼”活动，该活动从2005年首次亮相。活动的使命是通过拓宽对美丽狭隘的定义，无论女性年轻或者年老、矮小或者高挑、苗条或者丰满、也无论肤色是黑的、黄的或者白的，都是值得庆

祝的，从而让女性每天都有美丽心情。

在2006年9月，朗涛品牌咨询公司计算出多芬品牌增长了12亿美元，多数归因于它的生产线拓展到新的个人护理类别中。很难定义“真实美丽大比拼”活动对品牌市值增长的贡献到底有多大，但是从博客和媒体上的反响程度以及女性自身而言，可以看出该活动触动了公众的神经——多芬已然用一种深刻而盈利的方式介入文化领域。

在积累了民族志领域的观测数据后，你开始认识到人们如何在日常生活中涉及并使用产品，并对其指派意义。在特定文化中创新需要对文化习俗以及社会产品不断演变的符号价值和服务有深刻的了解。这是进入消费者脑中的独特方法，用来发掘他们未表达出的、常常是对产品或服务具有象征性关系的想法。民族志的研究者致力于将行为纳入更大的文化背景中来确定日常生活中的产品和服务的关键意义。当你联结消费者行为并用文化的视角解读它时，你的见解将大放异彩。

例如，想想你家里的厨房。它是否仅仅用来煮饭？或者它更多的是整个家庭的指挥中心？在厨房餐桌上吃饭之外发生了什么？很可能除了吃饭其他用途更为重要，但是其他用途并不会被表达出来，因为它们并不是被首先考虑到的，你只是将餐桌和食物联结起来。时至今日很多厨房与最早的传统灶台没有什么不同，其作用是家庭生活的中心。这就是意义和文化。

寻求在两个不同层面上的文化联结。首先，寻找消费产品和美国文化体系（或者其他适用的文化）之间的联结。消费者根据产品的价值和文化理念赋予其意义。通过点亮一个产品或服务的文化意义，你将能够阐明丰

富的类比和隐喻并将之用于创新和沟通策略。你可以做的第二个文化联结是，一个特定的产品或服务与人类学家研究的跨越全球和古今的人类行为和文化之间的联结。

大众意识形态（被广泛共享并且被认为理所当然，也正是为什么很难看到的原因）是基于文化习俗、文化背景以及历史变迁的。本章中当我说到顺应行为而不是改变行为时，我是指抓住特定的历史机遇并且在文化背景下做出回应，以便使消费者接受新鲜的事物而非不得不完全做出改变。改变几乎常常是一个可怕的主张。消费者体验的意识形态作为一种自然的“真理”塑造了他们每天的行动，但这并不是一个理性命题。是“习惯”让我们在一些方式下不去质疑——我们甚至不知道它为什么是习惯。所以我们需要放眼这种意识形态存在的深层原因去深入了解这些问题。

拿本书前言部分讨论的牛奶巧克力和黑巧克力的喜爱者之间的根本不同来说，这是基于文化，而不是口味偏好。只有当我们采取更广泛的视野，孩童时代、情感满足、饮食习惯——换句话说，这些都是文化——我们才能理解口味偏好背后的动机。文化联结意味着查明事情的普遍共享的（但是隐藏的）意义并将之引到前方。然后创新可以在行为内部产生并有利于行为，而不是试图去改变行为。

牛奶巧克力爱好者回想起所有巧克力都是牛奶巧克力的时代。在许多层面上，通过新的饮食文化体现在巧克力和许多其他食物和饮料上面，使得牛奶巧克力爱好者是“优秀的公民”类型（作为一种理想类型或榜样）在某种程度上被人质疑。甜蜜、溺爱和平滑是他们寻求的感受，而不是使他们觉得太具有挑战性的刺激的口感。同时，黑巧克力喜爱者寻求的是新奇

有趣的味觉感受。当说起食物时，相对于喜欢牛奶巧克力的同仁，他们更具冒险精神，倾向于将自己想象成实验者和更为复杂的类型。对这两类寻求乐趣的描述就是对两种不同类型的经验和奖励的描述。

文化是构成消费者生活的想法、情感和活动。事实是，文化已然不再被分为主流和前卫，高和低。大众文化盛行，在这个框架内，成千上万的片段存在意义——我们对这些片段都做出了贡献。这导致了标准大文化（“美国文化”“日本文化”）分解为许多小文化（“嬉皮士”“哥特”）。的确，在某些小文化的习惯和偏好渗透到更大、流行的社会中时，大文化开始发生转变。嘻哈音乐，一种深深根植于20世纪70年代纽约的非裔美国社区的文化，尤其是在布朗克斯[1]，就是这样的例证。嘻哈音乐和说唱已经深深渗透到美国和许多其他文化中，以至于在宾夕法尼亚州农村幼儿园的毕业生开始“说唱”爱国主义腔调去娱乐听众。这并不意味着它必然改变美国价值体系，但是其影响力更普遍，更加可识别。想一想这对于年轻人的时尚意味着什么吧，尤其是男式牛仔裤。

Levi’s公司也尝到了忽视达到或者打破你底线的文化团体的教训。Levi’s近来非常流行，但在1998年却不是如此。到现在我们都很熟悉嘻哈文化以及其在音乐、时尚、风格、语言、词汇以及舞蹈上面的影响。但是Levi’s的影响从地下城市运动发展到无所不在的生活方式运动，花费了很长时间。

嘻哈文化还表现在宽松的牛仔裤和宽松的服装风格——不管你感觉如何，它的外表很有张力，今天你仍然可以看到它存在的证据。这种新的着装方式（不管你喜不喜欢）对Levi’s而言代表了一种绝佳的机会。这个经

典品牌本可以将自己重塑为一个年轻的、时髦的城市文化。但是它没有。由哈尔·爱普生（Hal Epsen）撰写的“Levi’s蓝色牛仔裤”（“Levi’s Blues”）故事里，这个故事报道在1999年3月的《纽约时报》，Levi’s由于未进行文化转型从而错失良机——有人说是一种模式转变——这个文化发生在年轻人中间，而这些年轻人是牛仔裤的主要消费者。

故事写到，在1996年，Levi’s公司报告了年销售额达到创纪录的71亿美元，年利润超过10亿美元。但是在1998年年底，年销售额缩减到60亿美元，下降的15%归因于年轻客户的流失。Levi’s公司还没有认识到青年时尚文化急剧重构的充分程度。它没有留意20世纪90年代的美国青少年在家里、在大街上、在教室、在聚会的地方发生了什么，相反它保持了现状。人类学家格兰德·麦克拉肯（Grant McCracken）在他的《首席文化官》（Chief Culture Officer）书里写道，“Levi’s错过了嘻哈文化，罚金是10亿美元。”

要取得成功，一个创新的产品必须进军文化，无论是宏观还是微观层面，并分享这种文化的一些有魅力的品质，否则它将不会得到关注。“人们总是使用对象和服务谈论他们自己或其他人，”英特尔公司的交互体验研究总监吉纳维芙·贝尔说，“你公开携带的书，在脸书上分享的照片，它们是人类身份的一部分，并且让消费者不断确认他们自己是怎样的人。女性卫生用品、牙膏，我敢保证它们在某种程度上说明了这个人；即使它终归是个秘密，它也始终是身份的重要部分。”那些反映或传递文化表现形式的品牌本身成为象征，并常常成为标志性品牌（想想苹果公司和哈雷戴维斯公司）。

最好的创新和最可能成功的创新，是通过与已经存在的行为相关联去改变游戏法则，从而避免了花费巨大的、过多的营销投资去改变行为。解释这些仪式是产生激动人心的产品和服务的有力方式。转变到另一个创新消耗的成本值得吗？有理由打破常规吗？欣然接受文化特质并使它们成为创新成功的一部分。在美国文化中，太阳镜可以看得更好还是更好看？手表是用来告诉时间还是本身有一个好时间？要想让过渡变成一种新的范式，你需要考虑如何更深地将创新与文化联结起来。如果它是一个已有品牌的延伸，摒弃你所看到的品牌传承的矫揉造作，了解其真正的文化作用是非常重要的。

创新者常常被包裹在“酷”的外表下；他们并不充分关注面向观众或潜在购买者内心深处的障碍。并且这些因素在文化之间变化很大。索尼随身听，个人便携式音乐的前身，首次售卖时间为1979年，但是索尼公司知道，要想使之成功，它的方式在文化之间需要调整。在日本文化中，允许人们听音乐，而不打扰周围人；在美国文化中，人们被允许在不会被周围人打断的环境里听音乐。

曾经，M&M巧克力豆，最具有标志性的糖果，似乎已失去与基础性传承之间的联系。在一次创新过程中，公司决定尝试去掉M&M豆香脆的外壳，取而代之的是在巧克力里加入可食用的软结冰技术。博主们当然并没有留下深刻的印象；他们失去了松脆的口感，这对他们而言仅仅意味着好玩。在澳大利亚，公司如此重视这个想法以至于创建了一个网站和一个称为“全裸M&M豆”（M&M’s Bare All）的电视竞赛。这个网站已不复存在。这项举动表明缺乏对M&M豆真正文化含义的理解，他们并没有搞清楚是什么使得M&M豆如此受欢迎，没错，正是它香脆的外壳。M&M公司

在第二次创新中领会到了；椒盐脆饼M&M豆是一个巨大的成功。幸运的是，无壳的M&M豆只是一个产品线的延伸，所以对于主打品牌几乎没有明显的损害，并且这个损害只是昙花一现。

[1] 纽约市的五个行政区之一，位于纽约市最北端。——译者注

进军文化，不要试图改变文化

文化框架内的创新也意味着利用相关方式融入人们已经做或能做的事情，以至于你所呈现出的不像是巨大的变化，更像人们已经享受或必须做的事情的自然延伸。那是因为如果创新已经融入人们已建立的信念，创新更可能成功。试图改变行为需要太多的时间和金钱（戒烟运动就是个很好的例子）。发明家或公司假设人们会改变他们的行为去适应产品，这正是众多产品失败的原因之一。消费者看不到在一夜之间改变他们的行动和习俗的价值，除非回报很大而且立即显现。

对历史重演这个观点有正确的理解很有用，并且通过融入已经存在的行为来改变游戏更简单，因此避免巨大的、过多的营销投资需要去改变人们已经适应的事情。创新被采纳与创新本身同样重要。13世纪的中国已经发明了火药，但是中国并不像几个世纪后的欧洲一样将之快速地发展和传播。一些亚洲文化将剑和古老的决斗方式视为更加尊贵，所以尽管使用火药有着极大的军事优势，枪支还是被忽视了。

还有一个原因是，创新应该在文化遗产中寻找一席之地。消费者常常觉得去改变或尝试新的事物有风险。这样做需要在未知事情上而不是感到安全、舒适的事情上建立信念。改变常规需要时间，也需要思考我们的忙碌生活，而一些我们已经深深嵌入的文化和习惯非常舒适。这是许多创新以低得出乎意料的速度扩散的原因之一。尤其是革命性的想法对人们而言需要做出太大的变化才能掌控。创新常常需要对现状进行解释，考虑将隐喻作为一种通过文化印迹提供有用的解释将有助于理解，比如为什么汽车

以马力来评估，而电灯用烛光作为依据。

我知道一些热心的发明家可能会持有怀疑态度——但是完全革命性的产品将改变这一切。不，不会改变——至少不是改变一大群人。甚至是一些简单的、容易理解的、有明显利益的也并不总是马上被接受。在1601年，一个叫作詹姆斯·兰卡斯特（James Lancaster）的英国船长在航行到印度期间进行了一次实验，想要发现柠檬汁是否能够预防坏血病。他指挥了3艘船，并让其中一艘船的船员每天服用3茶匙的柠檬汁，其他船员是“控制组”，每天服用标准剂量，其中缺乏水果和蔬菜。

多数服用柠檬汁的船员都很健康。但是控制组中的船员却不这样。总体而言，278名船员中的110位在航行途中死于坏血病。这相当具有说服力——并且服用柠檬汁的风险和成本几乎为零。那么为什么英国海军不采用这个方法？实际上，大约在150年后的1747年，另一个英国海军军医詹姆斯·利德（James Lind）重现了这个实验。坏血病人服用柑橘饮食在短短几天内病愈。这时候英国海军应该在舰船上装满柚子和柑橘，对吗？错，又过了47年，直至1795年，柑橘才成为海军舰船的标准饮食。坏血病在英国海军中迅速被清除。70年之后的1865年，英国贸易局采用相似的方法在商船上，同样使得坏血病立即被消灭。

斯蒂芬·诺维拉博士（Steven Novella）是耶鲁大学医学院的临床神经病学医师。在他的文章“行为和公共卫生——微调还是立法”（Behavior and Public Health-to Nudge or Legislate，Science-Based Medicine，July 20，2011）中，他讨论了改变个体行为的科学进展。“给予信息和假设理性行为的策略，虽然仍旧有用，但是非常有限并且不充分，”他写道，“心

理学家认为通过心理干预可以改变行为——利用人类心理和同辈压力。一种这样的技术被称为动机访谈。实质上，病人被问到引导性的问题，从而让他们自己表述健康的目标和担忧。很明显相对于被他们说服而言，我们更善于说服自己。”

它听起来大有可为，诺维拉说这项可重复的研究显示，这种方式是试图改变行为的传统模型的一种改进。但是，“效果仍旧很小。”他补充道。一个以戒烟为主题的动机访谈的综述文章表明，在戒烟过程中介入访谈只能使得戒烟的速度得到1.27倍的相对增加。换句话说，每次与患者交谈5分钟可以使戒烟速度提高1.6倍；与患者多次进行20分钟的动机访谈使戒烟速度成功增长1.27倍。看起来好像这种方法产生收益递减。

当宝洁公司的纺必适在2011年3月突破了数十亿美元的销售大关时，美国公共电台的市场频道，在美国国家公共电台直播，问我是什么让这个品牌在空气净化剂市场如此成功。实际上，有一些因素。第一，产品根本不是针对空气，而是针对室内织物，这还是一片待开发的市场。第二，织物是清理房间之后的收尾，平滑床罩、抖松枕头、用真空吸尘器清理地毯等。纺必适也是点睛之笔：良好的气味标志着工作已经完成。对于拥有清理任务的人而言这个气味具有正强化作用，而不是成为被清洗过程的一部分或掩盖臭味，这是当时其他空气清新剂闻起来的味道。谁愿意让自己的家里充满臭味，即使已经使用了空气清新剂？

纺必适知道在日常清洁之后的正强化会比清洁过程中使用清新剂更加有用。不管怎样，消费者不愿意将使用空气净化剂作为他们的日常清理的一部分。这是因为我们通常不会在除浴室之外的地方发现恶臭；如果臭味

在房间里无处不在，比如从猫身上散发出的，我们将对臭味麻木。在家政仪式里，每个人都会在结束清洁时做一些点睛之笔，比如平滑已经放好的床罩。这是无意识的奖励，我们做了，但是不会说出来。有了纺必适，人们可以在最后做一个例行喷洒，以清新织物（不是空气）作为收尾的保证，暗示房间已经清理完毕。相较于来沙尔的罐装或存放在塑料容器中的一滴静态空气清新剂而言，它独特的喷雾容器也有助于给它一个更吸引人的地位。

加强和巩固已经存在的消费者信念或行动，而不是试图创造新的行为的创新更容易出现。在你第一次寻找文化符号的时候重复的行为往往是最容易利用的。推断文化符号究竟是什么并利用它——从那里建立一个故事。

没有效果的东西

卡夫公司的Stove Top烧烤填充料多年来销售额大体持平，多数销量发生在10月至12月的长假期间。烧烤填充料，当然，代表传统节日盛宴的温暖。为了努力改变这种惯例，Stove Top已经尝试过各种广告宣传，包括“马铃薯联合”和“愤怒的朝圣者”（运用幽默的手法，这些广告描绘了不安的朝圣者，因为Stove Top被用在了平常的日子里，而不是感恩节）。幽默和意识都是有价值的，但是它们并不充分和足够有力去改变根深蒂固的习惯。这些广告并不利用温暖舒适的家作为题材，这也是为什么人们觉得这样的填充料比较好。尽管仍然可以使用幽默，但利用这种民族精神会更有力。这也必须将供应的食品与现代美食感相结合，而这是卡夫公司没有做到的。你需要做的不仅仅是在仲夏时节将一个朝圣者放在郊区的家中，好让人们在七月考虑食用这款烧烤填充料。

创新走自己的步调

已故的新墨西哥大学教授埃弗雷特·罗杰斯（Everett M.Rogers）的经典著作《创新的扩散》（现在已经出版至第5版）（Diffusion of Innovations）提供了一个权威观点，新的想法首先被一小群人、甚至是个人所传播，其速度是由心理学和社会学所决定的，而不是新想法抽象的优点。对罗杰斯而言，创新最初常常被认为是不确定的甚至是危险的。为了克服不确定感（同时满足他们自然的好奇心），很多人寻求与自己相似的人（他们的文化氛围的一部分）已经采用的想法或正在使用的产品。

扩散过程以一些早期使用者开始，然后个人开始向他们的熟人圈宣传。这个过程通常花费数月甚至数年的时间。随着创新的调整和改进被讨论并赞扬，越来越多的人加入这个圈子。罗杰斯认为5个因素（相对优越性、兼容性、复杂性、可试验性、可观察性）决定创新如何快速被传播。如果你击中全部5个，你就会有胜算。

相对优越性

新产品与旧产品相比有什么价值，是由潜在客户决定的吗？感知优势是建立在诸如更高的声望、更加便捷、更为物有所值等因素上。吉纳维芙·贝尔认为，快乐，“有罪或无罪”，是新产品必须具有的另一种决定性的质量。德芙巧克力公司的人来到我的公司，寻找一种重振德芙巧克力家庭体验（DCAH）的方式，这是它直销的业务。我们的分析有助于触发DCAH的身份、定位和整个消费体验的演变。

我们确定从主要用户那里确定文化见解，是他们将德芙的品牌定位从巧克力制造方改变为巧克力品尝方，以更好地适应当今繁忙的生活方式。品尝巧克力听起来很好玩（并且美味）。制作巧克力呢？听起来相差太多。我们合作的结果是德芙巧克力Discoveries品牌和标识的发展，以优质的口感和对于乐趣和冒险的保证取胜。德芙巧克力Discoveries品牌的发展过程成为一个推进德芙产品发展和销售主题的新的模板。其目标是为了更大的销售量。其结果是在6个月内非凡的销售额增长，在同一时间段内，独立销售商，或“巧克力店”的增幅从50家增长为500家。

兼容性

将现有产品过渡为创新产品需要多少努力？如果成本大于相对优势，多数人们甚至不会尝试新的产品。这些成本包含价值体系、财政状况、习惯和个人信念。罗杰斯描述了秘鲁村庄的故事，该村庄的人拒绝沸水的创新，因为在他们的文化信仰中熟食是为病人准备的。在宗教或文化信仰禁止的情况下，甚至是对于沸水的益处的合理（西方标准）讨论也会失败。

复杂性

运用创新需要多少努力？柏拉图拒绝书本的概念，害怕人们采用写作技术（他认为写作很难取代演讲的重要性）之后会变得更加愚蠢。更糟糕的是，在一些文化中，过于复杂的事情会被认为施了巫术，并被铲除。美国拒绝公制是与传统联系在一起的：美国人已经了解了英国体系，并且它运行得很好；为什么要学习另外一套看起来更加复杂的体系？

“在构建新产品时不再增加工作量是至关重要的，”吉纳维芙·贝尔

说。“你可以添加奇迹，但你必须考虑产品在首次以及今后的每一次使用中是否会起作用（如你所愿）。如果你打算做出成绩，他们必须具有更少的负担。”你如何定义奇迹？“它可以包罗万象。”贝尔说。“这不是什么大不了的事。有时候它是一点小幸福；我给我朋友买了一个Kindle电子书阅读器，它对于打破常规思维的效果很好。比如它甚至可以简单到你买了包装容易打开的东西这件小事。比如挤压瓶很好用。将CD从CD机中拿出来原本应该很简单。”她说，“你不用感觉你得需要高智商才能使用一项产品。”

信用卡的创新符合了贝尔的标准。它很容易被理解——从现金付款到刷卡付款几乎不需要任何学习，这也就是为什么信用卡在初始只为高管专用支付午餐和晚餐发展成为所有人支付任何物品的大众支付体系之间并没有花费太久的时间。1951年，大来卡首次发行了预付费卡给200名用户，他们可以在纽约的27家餐厅使用。现在，信用卡是最普遍的支付来源，但是似乎科技的快速发展将很快地使我们走向更加谨慎的付款方式。

可试验性

尝试创新有多容易？茶包首次被作为赠品，这样人们品茶可以不买大罐，大大提高了煮茶的试用性。样品、赠品和说明书对于无风险的试用而言是行之有效的技术。创新的尝试越容易，传播得越快——只要它起作用且拥有一个有价值、可被知觉到的利益。当人们安慰自己在投钱之前事情能够起作用，从长远看他们更可能购买。约翰·奥谢尔借助电动牙刷发现了这个规律，通过“试用我”的包装功能，打包的测量本身是一个非常直接的方式去拉拢那些怀疑者——他们可以通过购买点看到牙刷的成功。

苹果公司的零售模式允许消费者在购买之前能够在一个无压力的环境中试用并学习新产品，这个安排对公司非常有用。去到任一家苹果体验店，你会发现它既是零售店又是社交场所。三星公司也采取了相同的策略，通过在各大电子商店设立三星体验区和店内多媒体资讯站的品牌店做零售。这些商店使得消费者有机会去体验从智能手机到冰箱的产品功能。

可观察性

创新的正面结果或利益怎样能够被观察到？优势知觉越明显，你越能巩固创新作为一种视觉信息的事实，你更可能注意到并享受以更快的速度被采纳。在20世纪30年代后期，杂货店开始由起初的店主收集购物者的物品甚至送往购物者家中的方式，转变为自我服务的模式，购物者自主选择食物，并排队等候付钱。俄克拉何马州的杂货店主西尔万·戈德曼（Sylvan Goldman）收购了一家小型杂货连锁店，并希望找到一种方式使它们更为有利可图，一种方式就是让消费者购买更多的物品。

戈德曼发现当一个妇女在手提篮放入的物品达到一定重量时，她便停止购物。与雇员一起，他开发并获得购物篮的新型版本，就是我们目前使用的带轮子的购物篮。当这些购物篮首次面世时，女人们路过它们，仍旧使用原来的购物篮。戈德曼雇用了一小群不同年龄的女人当“托儿”，她们在杂货店里推着新版购物篮购物。人们马上观察到了带轮子的购物篮的价值——没有重量的问题，并且容量更大——他们立即更换为新的购物篮。

创新是在海滩的一天

诸如多芬皮肤护理标识的文化爆发并不会很明显。最初可能有一个直观的感觉，美容界将会有一个转变，但是多芬公司必须在启动新的营销和产品开发活动之前通过心理学家和全球的广泛调查系统地识别发生了什么事情。当拼凑来自多个文化模式的片段时，有两个主要的地方产生了丰富的结果：可以被重复刺激的嵌入式情绪符号或尚未开发并处于休眠状态的仪式，以及其他人还没有看到的不断变化的事物，正准备赶上累积的势头。

挖掘贝壳

正如沙滩上的贝壳是过去生活的象征性文物，在文化挖掘中我们寻找埋葬在现代文明砂砾之下的古老的仪式和习惯，记忆和理解。维生素水的成功是一个挖掘这些早期的文化解读的例子。2000年，约翰·达利斯·贝克夫（John Darius Bikoff）是一个业余但狂热的健身练习者，他对健康非常感兴趣，在前两次不太有名气的尝试创造加味水之后推出了饮料。在保健饮料市场，所有大型的饮料公司都呈现出争抢最新的、最受欢迎的“秘密子弹”配方的趋势。他们忽视了如果每家公司都做保健饮料，对于消费者是不利的事实；这让他感到困惑。而这正是维生素水（Vitamin Water）成功的原因之一：它回到了水和维日强[1]的本源；可以说这是个反潮流。

显然这不是一个在技术上创新的产品。维生素水做的，实际上是将潜在的文化观点与创造新的、巨大的东西联系在一起。维生素水重新调整了对于水化瓶装水相对较新的集体信念，并将它与美国对于维生素的古老的

传统的信任相结合（一直追溯到维日强甚至是巨力多去纠正营养不足），创造了一种新的“健康”饮料，包装并不过分甜美，而这正是消费者渴求的。

维生素水在解决含糖碳酸的问题上，几乎回到简单的口味，水和维生素。它的名字简单地传达了核心命题：维生素和水，暗示消费者购买的是在纯净水里加了维生素。维生素水解决了健康焦虑，用的是巧妙的复制，但是比它的含糖竞争者精明得多。相较于过于甜蜜的竞争者而言，它成为一个更时尚、更具魅力的局外人。

维生素水为最新科学健康发现困惑提供了一个喘息的机会，是很多人从小就有的信念：每天补充维生素提供了一个值得信赖的健康益处。维生素水类似于每天一个苹果。并且，当然，水就像是母亲：安全、无化学添加物、提供维持生命的水化物。带着“负责任的水”这个口号，以及由菲利浦·斯塔克（Philip Stark）设计的如药剂瓶一般的外形，维生素水为保健饮料带来了全新的审美观。

贝克夫说，刚开始很难——起初，他亲自向纽约周边的小型独立有机食品商店推销称为智能液（另一款强化水产品）的产品，产品在核心文化追随者中取得成功后向新的人群（其他健身狂）转移。到2001年，维生素水已经在超过4000家纽约的零售商店中售卖。贝克夫认为，这被证明是一个有效的策略。在大型饮料生产商的雷达下飞行，该产品做到了在有力的竞争对手分散其客户之前建立自己的客户群。这个策略也使得他与能够在全国范围内配送的独立分销商建立了关系。

追赶浪潮

对冲浪者而言，没有什么比冲浪板与海浪达到最完美连接更好的了，它借着海浪，滑行得又高又长。甚至不用花费很多的水就可以做到这一点——它关乎你是否看到了机会，并在适当的时间抓住它。当美国国家公共电台的市场频道问我折扣店塔吉特和奢侈品商家内曼·马库斯联合为2012年冬季节日提供包含时装和体育用品的意义时，我说这是一个追赶文化浪潮的很好的例子。内曼·马库斯表示发现消费者已经在做，现在可以让消费者做起来更加容易。这是对消费者需求的完全识别——混搭——让高端和低端服饰混搭出更多的风格。不再有人从头到脚都穿香奈儿，甚至在高端市场也是如此。女士们将设计师、成衣和大众商品混为一谈；例如，Gap的一件纯白色T恤，或梅西百货男装部的一块腕表常常可以以它们自己的方式进入一个穿普拉达或德里克·林的时尚女性的服饰装备中。

拼凑购物风格（高端或低端）是大众文化体验的新类型，时至今日还未正式成文或得到零售商的公开承认。它曾被认为是一个肮脏的小秘密——现在它已经被公开了。米兰女装设计师品牌发布会秋冬高级成衣展迅速而及时，这两个特性为上述两个商家的业务建设创造了条件；对设计师而言，它使得他们摆脱了势力，并为大众提供了高透明的美学思想。塔吉特代表着购买得起的时尚，与高端品牌内曼·马库斯的合作在表面上增加了很多其希望向更多的用户展示的质感。

这项合作也是内曼·马库斯得到和构建一整批新的或者可能是更年轻的购物群体的一种方式。它打破了以往青睐内曼·马库斯的中产阶级人们无力购买的障碍和边界，现在可以肯定购买得起。这不仅仅是钱的问题——他们可能没有信心被像上流人士一样对待。塔吉特的合作方案向他们传达了这个信号。内曼·马库斯暗示希望他们走进店里来消费。在塔吉特购买裙子

时，新的购买者可能会在店内停留更久以购买别的东西。

[1] 含多种维生素和矿物质的营养类药。——译者注

一个全新的光头游戏

男性市场的很大一部分已经做了一段时间的声明，但是只有托德·格林（Todd Greene）很好地了解他自己的文化“场景”——经过深思熟虑之后发布了一款产品，填补了剃须刀市场绝对的空白。他是Head-Blade头刀片的发明者。头刀片是一个专门的剃具，专门被设计出来以便从最完美的角度剃头。托德的动力是脱发。“我早在1999年就发明了它，刚好在‘外形’成为主流之前。”托德说。“在1992年我开始剃头，因为在我22岁时，我脱发已经到了非常荒谬的地步。”他不得不自己动手，因为他的理发师拒绝这么做。“她拒绝了；希望我使用落健生发水。”但是使用标准的剃刀和电推剪渐渐成为一个麻烦。Head-Blade用起来就像是一辆汽车，以平滑的运动“穿越”整个头部（它甚至看起来有一点像全地形汽车或者摩托艇）。

缅因州人已经从度假胜地搬到了费城，然后在读了艾因·兰德（Ayn Rand）的经典小说《阿特拉斯耸耸肩》（Atlas Shrugged）之后去到了西雅图，这激励他“去西部，年轻人，成为一个艺术家。”这是去往西部和剃掉头发的最佳时机，因为他意识到在西雅图没有人会知道他留头发看起来是什么样子。这是个全新的开始。“我感觉自己是一个来自缅因州的白人犹太人，会有更多像我一样的脱发的人希望剃光所有残留的头发。但与此同时我感觉自己在钟形曲线的开端。”然而，有迹象表明，脱发和秃顶作为小文化区的特征开始走出阴影。例如，西雅图当时就有一个光头党聚集区。“15年前脱发或者秃顶的人会被认为是同性恋，或得了癌症，或是个光头党。”伍迪·哈里森（Woody Harrelson）在《天生杀人狂》（Natural Born Killers）里的光头形象对影迷有着巨大的影响。“我说，看看这个

——光头。”

实际上，格林对于光头这个词有一个疑问。“我不是光头。《宋飞正传》（Seinfeld）里的乔治是光头；《铁面无私》（The Commish）里的麦克·切克里斯（Michael Chiklis）是光头，拉里·戴维德（Larry David）是光头，马戏团丑角也是光头。他们是秃顶，而我剃光了头发。这是不一样的。”然而，即使是光头在社会上也很常见了。脱发和秃顶变得可接受，甚至被需要。“一些脱发的人过去找我并告诉我，‘我希望我能够剃光头发，但是我不能，因为我是一个律师或者医生。’现在接受度更大，”格林说。

最初，格林写信给吉列公司和舒适公司想要了解他们对他的专利有没有兴趣。“他们拒绝了我，我想算了，我自己做。我成功了，因为所有大公司都不把剃光头视为其一大业务，可事实并非如此。对他们而言改变的过程可能有点像泰坦尼克号一样。这让我们在后来被证明是一个日益增长的消费者市场中找到了合适的位置。我处于天时地利之中。这和不生产Head-Blade头刀片然后在5年之后从其他地方看到它的惧怕促使我自己生产。”他说。

Head-Blade头刀片首次销售是在网上进行的，最终它以它的方式进入零售店，从洛杉矶的Fred Segal店开始。然后新闻界注意到了，到2000年年底，美国《时代周刊》杂志已经把它命名为年度十佳设计之一。原始的Head-Blade剃刀现在被收藏在纽约现代艺术博物馆（MoMA）。格林生产并在线销售头-护理产品的完整产品线，并将公司的3大主要产品分布在多达15000家商店中，包括沃尔格林、爱来德、美国大众超级市场以及美国

陆军和空军联合服务公司。Head-Blade头刀片使用者有著名的霍伊·曼德尔（Howie Mandel）、克里斯·道特雷（Chris Daughtry）、艾伯特·哈林顿（Al Harrington）。这赶上了潮流。

第四部分　所见即所得

如果你认为一个新的营销手法就只是一个新业务，那就会显得过于肤浅。产品及其包装都说明了二者的不同。设计是你如何使产品看起来并且感觉起来与众不同；而营销是你如何使产品脱颖而出。过度复杂的产品往往是失败的，这是由于那些特别的特性在提高产品价值的同时，并没有提升产品的性能和价值。如果你想要讲述一个故事，简单是你必须要考虑的因素。一个产品只有经过设计才不至于在更广阔的范畴中，迷失在同样的套路里。也就是说，如果它看起来像一只鸭子，并且在满满一池鹅中表现得也像一只鸭子，那么它就该被包装得像一只鸭子。我将要谈论一门崭新的语言——图解。虽然图解仍然处在发展初期，但是它展现出一个重要并且更加鲜活的交流方式，这种交流方式受到了很多不同种族、不同文化的消费者的赞扬和理解。

第9章　化繁为简永远是最聪明的方式

将简单的事情复杂化是司空见惯的；将复杂的事情简单化，甚至是极简，这才是创新。

——查尔斯·明格斯（Charles Mingus）

越简单越有趣

简单或者将不同元素组合成和谐的且易于大众理解并回应的方式，是创新的关键因素。这在消费产品领域尤其如此，不管它们是否是科技类产品。这也就是为什么“保持简单”是创新过程的真言，特别是当临近产品发展到设计阶段时。这听起来可能与直觉相反，但是当你看到你的创新的附属项目所带来的收益时，正如我在前面章节所展示的，这都是与消费者及其文化相关的，无关乎兴趣，并且只与商业销售的内容有关。

大量关于购买行为及用户偏好的研究表明，当人们越清楚地了解一个新产品的特点时，他们越容易去购买它。“到目前为止，唯一的最大的消费者黏性的驱动力就是‘简化选择’——消费者可以轻松地获得关于产品的可信赖的信息，私密且有效地权衡他们的购买选择。”帕特里克·斯宾塞（Patrick Spenner）和卡伦·弗里曼（Karen Freeman）在“留住你的顾客，越简单越好”（“To Keep Your Customers，Keep it Simple”）（《哈佛商业评论》，2012年4月）中写道，“消费者期望从市场上得到的，很简单，就是简易。”“用户友好”指的就是轻松和简单。这个概念可以延伸到新产品的每一个方面：它的外形、用途、它与市面上已经存在的相似产品的不同、操作、保养、维修（必要的话），但并不包括包装和推广。

那么，我们如何才能达到这种简易的境界呢？这比看起来要难多了，因为简单总是看起来很容易。当然，要达到满足目标群体的合适水平的简易需要技巧和练习；对如何迷惑人的简单方式的研究是会有回报的，通过这些方式简易会影响人们的购买决定。事实上，一个新产品整体必须给消

费者带来最直观的信息：这个产品将会使我们的生活（或任务）更简单、更美好、更舒适。

关于轻松、舒适、可信的全部信息也必须是显而易见的。来自代尔夫特理工大学产品创新管理学院的教授詹妮克·贝尔文斯（Janneke Blijlevens）认为，“消费者通常会被统一的、平衡的、和谐的产品和包装吸引”。他同样发现消费者会对那些展现出现代性、简易性以及娱乐性的产品做出友好地回应。这些结果来自一个关于“消费者如何知觉产品外观：3个产品外观属性的鉴别”的研究（发表于《国际设计杂志》（International Journal of Design））。

他认为，这3种属性不能替代传统特性，但它们都是非常有价值的补充，并且当设计一个产品的外观时需要将其考虑在内。我们面对那么多可供选择的产品，你的产品的信息和价值必须从视觉上脱颖而出，并且满足消费者做出正确选择的需求。简易就能帮你做到这一点。

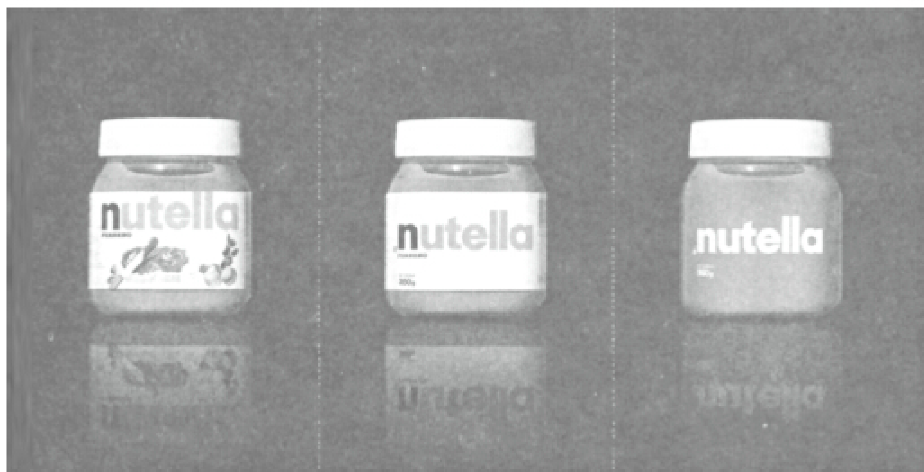


图9-1　能多益的真实包装和简化版



图9-2　史威士的真实包装和简化版。哪个看起来更有吸引力呢？

当我们希望产品达成一个目标时，我们就寻找能更容易达成这个目标的产品。正如大量关于选择的研究所表明的，必须做出选择来使某些东西变得有用是一个难点。为了解决设计的问题，这里有一个悖论就是你必须在大胆而充分的发挥才能的同时改善用户体验，并且使之保持专注和集中。通常的解决方案并不仅仅是解决眼前的问题，而是要解决更大的问题。最难的不是决定添加哪些特性，而是决定去除哪些特性。将精力集中在那些重要并且真正有用的方面，并且使产品对所有人都是简单和可操作的。简化会让核心功能更加直观和明显。罗德岛大学设计学院的校长约翰·梅达（John Maeda）认为，“简易就是去掉明显的冗余，增添有意义的部分。”

哥伦比亚大学商学院教授希娜·艾扬格（Sheena Iyengar）用十几年的时间测试了选择复杂性的概念，她的著作《选择的艺术》（The Art of Choosing）描述了人们在面对丰富的选择的时候如何会轻易地变得不知所

措。一个最好的例证就是，当我们试图从过多的选择中挑选最合适的医疗保健计划时，我们感受到的紧张焦虑。消费者经常被一系列令人眼花缭乱的选择炮轰，这时候他们总想寻找一种方式来使他们的生活简单化，因此可以节省时间并且减少压力。在当代社会，自由选择既是一个祝福也是一个诅咒，因此在选择的过程中，少即是多，越简单越好。在我们的生命中，对简易的追求至关重要。

巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）是一名心理学教授，在他的著作《选择的悖论》（The Paradox of Choice）中他得出了相似的结论。他发现当人们面临太多的选择时，他们更可能体验到焦虑、悔恨甚至无力感。以看电视为例，看电视本来应该给人们提供一个在忙碌的一天中喘息的机会。但是，目前人们有900个甚至更多的频道可选择，这可能是一个令人生畏的最终使人衰弱的体验。施瓦茨的研究结果可以直接应用到市场中去。他的研究揭示了产品各种各样的特性给消费者增加了不满意感，过多的选择使得人们害怕错过重要的东西，更不用说因为无法弄清楚如何使用产品所带来的基本的恐惧了。此外，当人们有更多的选择时，他们的期望就会升高，一段时间之后就会导致更高的不满和失望。

乔布斯深知简易的价值，当他在1997年重新出任苹果首席执行官时，他让简易成为苹果再次获得成功的关键。他的第一个目标就是彻底减少公司生产的产品数量。在那个时候，苹果有十几条生产线来满足不同零售商及细分市场的不同需求。但是乔布斯决定将苹果的产品削减到4个类别：笔记本电脑、手机、平板电脑以及台式计算机。公司将精力集中在少量的令人垂涎的产品上，有限的产品系列的销售额很快就超越了公司先前的产品，因此公司的利润获得了大幅的增长。苹果公司再次刷新了利润的纪

录，并登上新闻头条。

据乔布斯的传记作家沃尔特·艾萨克森所说，当乔布斯从大学退学在雅达利上夜班的时候，他就意识到了简易的力量。雅达利游戏没有使用手册，制造者认为游戏应该是开箱就可用的。“简单到一个神志恍惚的新手也可以使用”。例如，它出品的星际迷航的游戏只给了玩家两条指令：“1.插入；2.躲避”。

同样地，乔布斯为使用者减少了苹果产品的使用者菜单。他在消费者体验到的产品的每一个方面都争取做到简易。下命令多简单？开盒子多困难？将小器具组装起来并且使之运行有多复杂？在研发苹果音乐播放器的时候，他提出了一个变革性的建议——他追求的一部分是减少使用机器时的步骤——去掉了开/关按钮。设计者在最开始持怀疑态度，但是当他们意识到设备未使用时可以关闭并且在重新使用时可以启动的时候，他们感到十分兴奋。事实证明，用户非常喜欢简易的操作步骤。

苹果取得卓越成就的直接原因就是乔布斯将最前沿的技术与最简单和最直观的操作融合在一起。乔布斯总是鼓励他的工程师在产品的每一个细节上都要将设计与产品性能结合起来。他一直坚信一个产品所具备的所有极好的特征都是没有价值的，除非简单易用。对比苹果和微软的方法：数据显示，微软软件接近90%的功能从来不会被用到。

各自都有简单的方式

正如创新其他的方面一样，当你在考虑如何使你的创新在特征及简单易用方面能够满足大众群体的期望时，文化是必须考虑在内的。事实证明，每个人眼中的简易都是不同的。当你在考虑你的产品将会带来何种简易优势时，你必须要意识到文化问题的存在。例如，美国人喜欢简易，但是与瑞典人相比，他们对于产品的实用、朴素甚至简朴的程度具有不同的理解。可见，简单也是一件复杂的事情。瑞典，一个给我们带来宜家、萨博汽车以及H&M的国家，由于它的地理位置，在某种程度上它更看重实用性。宜家北美区的设计发言人贾尼斯·西蒙森（Janice Simonsen）对《野兽日报》（Daily Beast）这样说道，“瑞典偏远地区的木材资源十分稀缺。”由于瑞典人必须谨慎地使用这些资源，因此在使用他们能够得到的材料时必须非常节俭，例如桦木、松树和棉花等。

长期的政治和社会形态在影响瑞典人赋予简易特殊的文化价值上起到了重要的作用。当瑞典人崇尚个体主义和自我满足的同时，也经历着社会民主主义的经济形态（被称为斯堪的纳维亚模型），他们信仰平均主义和公平竞争环境的想法。因为这个原因，瑞典人倾向于表达lagom的概念，这个概念可以简单地理解为“凡事要有度”。无节制、浮华和吹嘘都是不被社会所接受的。简约和实用是被推崇和赞扬的美德。因此，发现邻居之间有相同的家具是一种普遍现象——这种情况对于一个瑞典人而言从来不会引起尴尬。

然而，亚洲国家在什么构成简易的观点上略有不同。确实如此，亚洲

设计的特点是优雅和简单的线条。但是与瑞典不同，由于许多亚洲国家的郊区和城市是十分堵塞的，因此人们看待集体主义和强势群体优点的方式就与瑞典不同。在本文中，被减少到最小限度状态的大量的空白或者一个视觉呈现会导致不确定和不舒服的感觉。亚洲的消费者可能会感到这样的一个商品缺乏重量、使用期限较短并且不值得投资。在这样的文化下，爱德华·塔夫特（Edward Tufte），一个在数据可视化领域的开拓者认为，“‘高密度信息’将会比信息匮乏更受欢迎。”

发现问题确实需要与找到解决方案一样多的创造力。有很多方式来看待一个问题，定义问题通常是找出创造性解决方案的第一步。在20世纪80年代及20世纪90年代早期，苹果、西门子和夏普曾尝试创造个人掌上电脑，它们都失败了。虽然Palm公司的创立者杰夫·霍金斯（Jeff Hawkins）没有技术优势，但是他推断一个个人掌上电脑要想成功就必须满足特定的简单目标，加里·林恩（Gary S.Lynn）在《重磅炸弹》（Blockbusters）中提出以下4点：

·能够装在衬衫口袋中；

·能够与电脑同步；

·应用简单快捷；

·价格不超过29美元。

这是那些以未来技术为导向的霍金斯的竞争者几乎从来没有致力研究过的。为了迎接挑战，霍金斯将精力集中在消费者们认为重要的属性上。关键点不仅仅在于小，而在于小到能够放进衬衫口袋里，而衬衫口袋在传

统意义上是用来放笔、名片甚至是雪茄的。这是给一个需要解决的问题下的一个清晰的定义——有力的、简单的描述比复杂的更容易让人理解。理解真正的问题并设置最好的参数来描述它看似很困难。有趣的是，很多时候与我们对产品的热情所引导我们去相信的事情相比，了解能够取悦人们的产品要更加简单。

Netflix公司知道如何利用网页来对电影进行分类和选择。它有效地将电影租赁分类进行重新定义和简化，它改变了人们如何消费其他娱乐项目的形式，包括电视。消费者喜欢它优雅、易理解的界面，自助选择的定价方案，以及几乎无边界的选择。这个公司同样也受到过严重的教训。当它创立Qwikster.com的时候，迷失了方向并且偏离了简易的道路。它的主流交易渠道需要消费者有一个分离的计费账户，这项额外的操作步骤使得公司丢失了几乎100万客户，并且Qwikster很快就倒闭了。

你需要确定什么是有意义的。什么样的特征使得产品引起消费者的共鸣？什么又使得消费者扫兴呢？

一切为了钱

零售商以及产品生产者明白给消费者太多的选择并不会使他们购买更多的产品。希娜·艾扬格于2000年在哥伦比亚大学做的研究比较了消费者在高档百货商店从6种或者24种美味酱中选择一种的时候的行为。更多的选择确实引起了更多消费者的驻足和检查——60%比40%。然而最有趣的部分是购买行为。面对6种美味酱的顾客中有30%购买了产品，然而面对24种美味酱的顾客中仅有3%购买了产品。在另一个相似的研究中，当所有的颜色混合在一起（消除了选择颜色的必要）的时候比不同颜色的软心豆粒糖分开呈现的时候人们多吃了69%。

丹尼尔·麦克法登（Daniel McFadden），诺贝尔经济学奖得主，认为消费者发现过剩的选择会导致不安。他们感觉到他们处在“错误知觉、误算、误解替代品、错误解读自己的品位、屈服于一时的心血来潮或者事后后悔”的危险中。信息获得的压力与决策无力的结合经常会导致完全放弃——不买。根据希娜·艾扬格所述，对这个理论的重视使得宝洁做出决定将海飞丝洗发护发产品从26类减少到15类，而这使得销售额提升了10%。贝恩公司在2006年的研究发现，当公司减少复杂性并且缩减选择的范围时，公司会增加5%~40%的收益，减少10%~35%的成本。

美国好市多连锁店的创始人之一，最近退休的首席执行官吉姆·西内格（Jim Sinegal）在公司创立的初期就知道简易底线的收益。他说：“所有我们想做的就是比其他任何人卖的价钱低，但是需要做更多的工作来探究它。我们尝试创造一个生态型的仓库模式。我曾经开玩笑说，这需要花费

很多钱才能使得这个地方看起来很便宜。但是我们花了大量的时间和经历来尝试创造一个这样的模式。”一个普通的好市多连锁店放置4000件不同的产品，但在一个传统的超市里放置至少5000件产品，而平均一个沃尔玛超市的货架就能放置100000件产品。较少的选择转变成了每一个消费者在好市多连锁更多的购买量。

这种极简的方法给汽车生产商雷诺-日产公司带来了相似的极好的结果。雷诺-日产公司的总裁卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）意识到由于不断变化的经济形势和环境问题，过度设计的产品已经不再有利可图。他决定将精力集中于一种小型的、一切从简的家庭汽车，并且雷诺Logan在2004年一推出就取得了巨大的成功。

这款车的架构极简并且用了最少的组件，起步价为10000美元。除了简装、现代设计以外，雷诺Logan值得信赖并且节能环保。结果是，这款车成为雷诺汽车在经济衰退时期的欧洲以及许多新兴市场的畅销款。基于雷诺Logan的成功，雷诺公司建立了一条以达西亚为品牌名的完整低成本交通工具生产线，这条生产线全部模仿雷诺Logan的技术平台搭建而成。

人们购买单个产品的花费要比购买与较便宜的产品捆绑销售的相同产品的花费要高。亚历山大·切尔内夫（Alexander Chernev）说道，这种现象叫作类别思维。亚历山大·切尔内夫是西北大学凯洛格管理学院市场营销教授，他的一个研究发现人们更愿意去购买一个单独出售的价值2299美元的家庭健身器材，而当它与健身DVD捆绑销售时人们反而不愿意购买。这就说明时下流行的给产品增加附加值的策略有时候非但未起到增加销售额的作用，反而会降低销售额。

这个发现可以应用到任何一组被消费者认为是捆绑的商品上，这是由于我们在购物时自己会无意识地创造捆绑。切尔内夫认为，“如果你去蒂芙尼，想买一个价值5000美元的手表和一个价值50美元的钥匙链，你创造了一个隐性的捆绑，你知觉到的它们是否值这个合并价格会影响你购买的决定。机会就是，你对这两个捆绑产品的价值的看法低于两个产品单价的总和——甚至低于仅仅一只手表的价格。”这是一个值得思考的概念——在你的经济概念中，令人分心的附加品不会搞砸你的创新，但是附加品却降低了你所提供的产品被知觉到的价值。

切尔内夫讲到，研究者们已经研究了很长时间关于当人们面对复杂信息时做简单的二元决定的偏好，考虑人们的心理已经不是一个新的方式。这要追溯到政治学家赫伯特·西蒙提出的有限理性，有限理性认为我们寻找决策捷径（称为启发法，或者通过尝试和错误来寻找解决问题的方法），决策捷径是以减少的认知努力来换取准确性。切尔内夫的研究证明了一个有限理性不起作用的情景——购买商品时。他先前的研究反映了他对购物的研究——将一个健康的产品（例如，配菜沙拉）加到一个高热量的产品上（例如，芝士汉堡）就会降低知觉到的整餐的热量。相信将一个芝士汉堡加配菜沙拉作为一餐的热量低于只以芝士汉堡作为一餐的热量反映了人们倾向于将食物分为善和恶的现象。

研究者斯宾塞和弗里曼发现，最好的测量购买过程对消费者影响的工具就是“决定简单性指数”。决定简单性指数是一个标准，这个标准是关于消费者能够简易地收集和理解（或者绕过）关于品牌信息的程度，他们能够相信他们发现的信息的程度，他们对选择的权衡的稳定程度。最高的决定简单性得分被认为是做出购买决定的最简易途径。得分在前25%的品牌

比那些得分在后25%的品牌有86%的可能性被消费者购买。名列前茅的也有9%的可能性被再次购买并且有115%的可能性被推荐给其他人。

作者认为这个研究的实用价值就是品牌需要投入尽可能多的努力来使得产品的优势非常清晰并且要明显地优于市场上相似的产品。当然，你要用最简易的方式让消费者来付款。

Siegel＋Gale是一个非常受人尊敬的咨询公司，它专门研究公司发展和品牌识别，并且语言简化是这个公司哲学的基石。它的研究表明，一个公司越容易被了解并与之交易，消费者就会越喜欢它——消费者会通过支付账单来表达喜欢之情。研究显示，谷歌、亚马逊、宜家、麦当劳以及苹果是位居全球前五的最简单的品牌——当然，他们也在最成功的企业之列。华美达、百捷乐租车、安盛公司、赫兹租车以及LinkedIn是在底层的——这主要是因为这些公司所构建出来的障碍使得用户很难找到或应用信息并快速做出决定。

根据Siegel＋Gale的观点，如果一个产品能够展现相关的特征，使得生活更简易，不用投入大量的学习时间就可以使用，那么人们就会更愿意在此产品上消费。大多数人们认为，简易能够满足两个重要的个人信念：80%认为能够使内心更加宁静，60%认为能够提供一个更加享受的生活。即使有更多的奖赏，基于产业，有10%～23%的人愿意多花费4.5%～6%去购买能够带来更多简易的产品。

当然，质量也至关重要。简单是一个必须保持的承诺。苹果公司就是一个典型的例子——2011年苹果的收入提升了85%，达到259亿美元。这主要归功于消费史上的两个畅销产品，iPhone和iPad。这两个产品的销售

额达到了670亿美元，是2010年的两倍。赫曼·米勒（Herman Miller）在1994年创造的艾龙办公椅目前存放在现代艺术博物馆的永久收藏展厅，它向坐着的人提供最简单的优雅（94%的材质也是可回收的）。即使椅子中的人体工学设计的实际技术是复杂的，但这个椅子本身是易于应用并且提供了最基础的功能——使你坐得舒服是它唯一需要做的。每一个可定制的特性都加强了这个目标。这就是解释为什么一个顽固不化的追随者愿意花高价购买它（650～900美元）的原因，使它成为这个国家办公椅的畅销款。

作家保罗·泰鲁（Paul Theroux）最喜欢的行李箱就是Glaser，他说由于箱子的制作过于精良，他决定作为遗产赠与他的孩子。这个位于旧金山的公司凭借简单、漂亮、订货生产的皮包获得了成功。它们只提供一个功能——装东西，由于聪明的创新设计通常是无形的或者谨慎的，因此包装也需要做到有效且经济。Glaser行李箱的承诺就是有诱惑的简单，特别是在旅行成为一个很大困难的年代，轻装上阵变得更加符合客户的需求。甚至可以教会你如何使用它，网站非常易于检索，关于箱包的信息也是可获得的。这个公司甚至鼓励消费者通过网络电话联系设计者从而设计一款最适合他们自己的箱包。难怪人们愿意花费1000美元甚至更多来拥有这样一个梦寐以求的包。

投入的规则

消费者投入就是你所听到的流行语中的一个——理念是人们不仅购买你的品牌，他们还感到与之相联系的忠诚度的建立以及重复的业务往来。投入指一个人感到与某件事情相联系，被卷入其中，与它相互影响。最能够成功吸引顾客的品牌通常是最简单的或者出售最简单产品。在实现产品目的和功能时的障碍越少，顾客就会发现它越有吸引力——对于围绕产品的消息和包装展开的讨论也是正确的。

让我们用一分钟来了解一个过去的案例，作为探讨投入与简易关系的一个事例，思考什么样的产品能够成为最畅销的产品。最近倍受尊敬的经济新闻和观点网站24/7Wall St.回顾了有最高销售额的个体产品。鲁比克的魔方位居榜首，目前为止售出了35000万件产品。这个彩色的立方体于1974年由厄尔诺·鲁比克（Erno Rubik）发明，并在1977年年末作为魔方在匈牙利发行。它于1980年在美国发行并且生产。如同很多有创造性的并且被清晰描述的设计一样，它被放置在现代艺术博物馆的永久收藏展厅中，并且于1982年被获准记入牛津词典。诚然，玩这个游戏是一个难题，但是魔方本身却是非常简单的。

迄今为止，在YouTube上搜索鲁比克的魔方视频能够查到700多万条结果，其中一些视频已经被观看了超过2900万次。有大量的心理学原因可以来解释鲁比克的魔方为何能够保持流行——人们喜欢挑战，一旦他们解决了一个问题，他们想要再次以更好、更快的方式解决。简而言之，鲁比克的魔方是非常成功的，这是因为从其核心来讲它能够将简易和投入相结

合。你能够努力使得你的产品向鲁比克的魔方一样么？

没有一个公司能够在将人类货币建立在投入和简易方面比脸书做得更好——脸书目前发现了一种方式让它的新股东从中收益。这个社交媒体巨头已经超过了My Space以及其他竞争者，因为它能提供一种简单直观的方式来做人们想在社交媒体网站做的事情：与朋友聊天；分享新故事、图片和视频，玩游戏。即使脸书多次修改它的平台（通常会给它的会员带来短暂的苦恼），但是它没有丢失最重要的使网站流行的简单易行的功能。实际上，它的再设计总是致力于使用户能分享更多的信息，有更具体的联系，更精准地编辑他们的社交内容。撇开隐私（及收益）不说，脸书帮助人们建立一个叙事式的并且针对多方面的生活来创造的有趣的个人历史。

脸书的界面总是非常简单。它并没有过多复杂的特性。一个叫作社会化设计的东西使得网页的浏览非常简单。“社会化设计”是指一种设计哲学，在这个哲学中科技排在用户体验（乔布斯就直观地抓住了用户体验）之后。脸书希望它的用户能够像驾驶汽车一样，感受到对生活的掌控。

谷歌同样采用了让用户获得掌控感的策略，使它的界面尽可能做到简洁。玛丽莎·梅耶是谷歌的前执行官，目前任雅虎首席执行官，曾经准确地将谷歌的网站设计和功能比作瑞士军刀：“我认为谷歌应该像瑞士军刀：干净、简单、一个你想带到任何地方去的工具。当你需要一个确定的工具时，你可以将这些可爱的小玩意儿取出并且得到你想要的。所以在谷歌，不是将我们可以做的所有这些事情展现在你面前，而是我们给你提供技巧鼓励你通过这些方式来做事情。我们让你可以将你的疑问放在检索栏里，而不是将所有的链接放在你的面前。我们在这方面做得很好。例如当你看

到一把刀的681种功能展现在你眼前时，你会感到恐慌。这就是其他网站所做的——使你害怕使用它们。谷歌有同样水平的复杂性，但是我们有一个简单和实用的界面，就像瑞士军刀关闭的时候。”尽管作为最强大的搜索引擎之一，谷歌有一个很简洁的界面，这个界面太流行以至于‘谷歌一下’成为搜索网页的捷径。

像Pinterest这样公告牌一样展现图片的方式使得投入变得更加精确。它们承诺可以让我们将兴趣、灵感组织成一个清晰、优雅的形式。它们将我们变成了设计者，将我们的日常经历变成了终身规划的项目。这是一个已经被商品化的并且变得极度诱人的深度设计。我可以想象到一些朋友和同事毫不犹豫地花费大把的时间在能够引起情绪唤起的内在狂欢上。

至于通过观看鲁比克魔方的视频，你需要确定什么样的消费品会引起市场的轰动，以及社交媒体的成功关键是引起用户的兴趣并满足用户的需求。你的产品应该是有用的，但是它也应该是有趣的。这就回到了詹妮克·贝尔文斯认为的趣味性是一个产品重要特点的观点。在1998年，荷兰的飞利浦设计部的帕特里克·乔丹（Patrick W.Jordan）在他的论文“在产品使用方面影响快乐的人类因素”（“Human Factor for Pleasure in Product Use”）（《应用人机工程学》，四月刊（Applied Ergonomics，April））中提到这个原则，并且发现当生产商将精力集中于使产品有用——也就是说，实用性和功能性——也就将重要的“愉悦的或糟糕的体验”附加于产品之上，这与产品的功能同样重要。一旦我们认为某件产品具有实用价值，我们就期望能够获得这件产品并且在使用时获得乐趣。乔丹发现与使用一个令人愉快的产品相联系的情感包括“安全、自信、骄傲、兴奋和满足”。同时，当产品给人们带来糟糕的体验的时候，浮现出的情感有烦恼、焦

虑、蔑视和挫败。一个产品所能带来的愉悦感与未来的购买行为有直接的正相关。

Move Collective公司生产的Bobble看起来就是一个这样的产品。Move Collective是一家市值4000万美元的公司，它在2012年生产的Bobble是一款极具时尚感并可重复使用的瓶子。这个瓶子拥有一个快速流动的过滤装置，它的灵感来源于一次可怕的参观亚洲的垃圾站的经历，这个垃圾站堆满了塑料水瓶。理查德（Richard）和斯蒂芬妮·斯麦蒂（Stephanie Smiedt）想要减少垃圾的数量，并且他们的背景看起来有能力实现这个设想。理查德是一家叫作Breville集团的市值42500万美元的消费品公司的总经理；斯蒂芬妮是一名高级产品设计师也是一位视觉艺术家。

市场上已经有很多厂家生产可重复使用的水瓶，所以他们知道他们需要将产品做的与众不同。他们在瓶子的顶部设计了一个反向活性碳过滤器，这项技术已经在自来水净化方面获得了普遍的应用。“反向过滤器对于可重复使用的水瓶而言是一个全新的概念。”斯蒂芬妮对克莱恩纽约商业杂志说道。受到苹果公司创造时尚、实用的产品的启发，他们聘请了著名的工业设计师凯瑞姆·瑞希（Karim Rashid）来设计Bobble。他们给Bobble定价为10美元，这样一个可负担的价位吸引了大量的客户，包括Crate&Barrel、科尔士百货、梅西百货、杰西潘尼以及塔吉特。一个只有10名员工的公司在最初销售的9个月创下了800万美元的销售额。到2011年，销售额超过了2000万美元。

最重要的是，Bobble简单易用并且十分有趣（也可以用来炫耀）——

正是由于这个原因，公司获得了大批的脸书粉丝（大概53000人），并且上了Pinterest和Instagram会员喜爱和最有趣的产品名单。Bobble证明即使最平常的产品也可以具有趣味性，同时在承诺（时刻有干净的水）和功能（喝水简易，易于更换过滤器）方面仍然保持简单。你的产品能否做到这样？

简化思想

“简易就是去掉明显的冗余，增添有意义的部分。”《简易的规律：设计、技术、商业、生活》（The Laws of Simplicity：Design，Technology，Business，Life.）的作者约翰·梅达说道。这是向你的观众传递尊敬的另一个方式——为什么要用无用的特性和不必要的装饰来使他们烦恼呢？在向消费者展示他们真正关心的事物，并让消费者获得它们是最聪明的做法。

斯宾塞和弗里曼发现传递给消费者大量的信息会让他们感到不知所措。市场调研公司Yankelovich在2004年做的一个调研发现，2/3的受访者感到不断地被过多的营销及广告信息轰炸。今天，这种攻击只有增加没有减少。坚持的、打扰的、经常的并且不请自来的信息使消费者负担过重并惹恼消费者，因为他们早已经被与日常生活相关的责任和信息淹没。你需要找到一种方式既尊重每个人的处境，又能对每天的骚扰提供一些益处和安慰。当消费者需要时，随时通过客服为消费者提供服务是一种方式，这样可以使消费者更容易联系到你。奢侈蜡烛和香水制造商祖马龙在这方面尤为擅长——公司为特别的店铺活动发送高质量的邀请函使接收者感到好像他们真的被邀请参加一个独特的派对，当然某种程度上确实是这样的。

这里提供了所有的方式——对你自己、投资者、零售商以及消费者，不要用大量的细节浪费任何人的时间。可能你花费了5年的时间来实现你的想法，但是在试图推销你的想法时（对投资者或者消费者），没人想听这个——那在以后可以成为你的传奇。你需要一个一针见血的重点突出的

计划，这个计划将所有细节串起来形成一个紧密结合的单元，并能够通过一个简洁的故事概述出来。当你在Quirky或Kickstarter上填写表格来推销你的想法，这些网站不会限定你的空间，但是难道你真的要用它吗？当然不。好的交流需要简单、连贯和简短。

读一下威廉·斯特朗克（William Strunk，Jr.）和怀特（E.B.White）写的《风格的要素》（The Elements of Style），这本传统的参考书解释了简单的英文与经济风格。描述你的想法，然后把它编辑成最本质的内容。这是一个双重的工程——简化想法本身的好处和功能，确定在描述中去掉了明显的冗余并强调了有意义的方面。这是一个极好的方式来确切地弄清楚你的想法最妙的地方。如果你不能做到这些，需要从头再来。如果你能做到，那恭喜你；你现在已经拥有一个有效的“电梯间讲演”。如果你需要花费10分钟甚至是5分钟才能将产品描述清楚，没有人会购买你的产品。简单、清晰、引人注目——用这样的方式来描述产品，看起来简单做起来难。

第10章　好产品需要好包装

做你自己，因为别人已经有人做了。

——奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）

所见即所得

设计（包括产品及其包装）并不仅仅要有艺术性，而要用一种统一的、美观的、迷人的并且易于理解的方式来传达产品的价值。设计是关于产品所提供的内容以及产品的完整形象的信息。史蒂文·兰克说道，“产品和包装应该是一个并且是相同的，想象产品的特性——如何销售产品，消费者如何使用产品？所有这些消费者接触点都应该使产品及其包装的外观符合品牌的属性。”他是纽约设计公司SARANKCO的负责人和创立者。

基于这样的理念，每一个产品应该配得上它的包装，反之亦然。从广义上来讲，包装传递了产品的所有用途，从发现（以及打开和呈现）一项服务或产品开始到使用完为止。贝恩德·施密特（Bernd Schmitt）和亚历克斯·西蒙森（Alex Simonson）在著作《营销美学》（Marketing Aesthetics）中讲到，有效的品牌化创造了一场令人难忘的感觉体验。在这样一个多媒体负载的交互世界中，产品属性、用途、品牌名字以及品牌联系已经不足以获得客户注意和吸引顾客了。

设计需要持续的关注和注意。它需要考虑如何匹配你的外在和内在，或者如何同时顾及身份和美学。乔布斯认为，“在大多数人的思想中，设计就是美化的外表。没有什么比设计的含义更深远。设计应该是价值定位最根本的一部分，而不仅仅是一个被美化的东西。”

融合业务目标的折扣使得设计成为了它的许多产品之间一个成功的区别，这就形成了一种这是那些折扣零售商中的高档货的知觉，尽管他们提供了有竞争力的低价位。在商界一些顶端的设计以及知名品牌，例如迈克·

格里夫斯（Michael Graves）、米索尼（Missoni）、普罗恩萨·施罗（Proenza Schouler）以及菲利林（Phillip Lim）——都是为了目标而设计。他们的风格棒极了；当然，服装的最终细节以及布料选择与更高档市场的服装是不同的。但是女性们仍然热衷于这些一次性时尚，并且把它们加入衣柜，而衣柜中可能有来自相同设计师的制作更精良的产品。

想法、产品设计以及市场营销的融合必须无缝并且明显。哪些有效，哪些无效，什么是整体格局？创新是增加独一无二的价值，但是它仍然关乎传统惯例，并且避免为了创新的目的而跌入全盘改变的困境。当简单的样式被忽略或者被打折扣时，这也就是创新最容易失败的时候。看一下那些不仅仅外形上而是情感上可以被改进、提升，并且可以与众不同的地方：产品、采购流程、包装、网页以及客户服务。

包罗万象

设计思维也指你如何从视觉上形象地构建你的产品能够满足的需求。如果做得正确，创新和整合的产品设计就能够产生一个全新的市场。不要低估人们通过使用一个产品来交流个人信息的需求。产品看起来如何就是引发这种人类冲动的核心。“人们总是利用物品或服务来向他们自己或别人表明他们的身份和地位。”英特尔公司的吉纳维芙·贝尔说道。

星巴克并不仅仅卖咖啡。它所提供的体验总是它战略的核心。它的分支作为社会空间注定是有意义的；它满足了人们需要一个公共见面地点的老式需求，但是却是通过一个现代的年轻化的方式。“自从1971年，星巴克门店就已经成为‘第三空间’——一个远离家和工作的舒服的社交聚会的地方，就像前廊的延长。人们愿意去星巴克是因为他们认同星巴克所代表的内容。它是人们在星巴克得到的浪漫咖啡体验、温暖及团体感。”一位身份不明的星巴克发言人告诉《福布斯》杂志。

根据城市社会学家即《绝对的地方》（The Great Good Place）作者的雷·欧登伯格（Ray Oldenburg）所讲，这位发言人所提到的“第三空间”在历史上早已存在。这些社区绿洲从酒馆到咖啡店，再到理发店，它们有许多属性，包含便利、诱人的氛围、令人满意的服务和产品以及愉快的常客（据欧登伯格讲，这些人实际上比一个好的主人要重要得多）。

像图书馆这样的公共场所会有禁止大声喧哗的禁令，饭馆经常在客人用餐完毕后有一定的时间限制。在酒吧需要喝酒，因此在这样的环境中，工作迅速变得模糊起来。除此之外，又有谁知道一个随机的酒吧是否是舒

适的？无论如何，星巴克将欧登伯格提到的所有属性——甚至包括了一个不存在的官方主人——整合到了它的DNA中。大家知道星巴克是一个可以供他们约会、创作伟大的美国小说、上网、向其他参与者点头致意而不用担心在待了一定时间后会被赶出去的地方。

星巴克的落脚点用所有正确的方式成功地回答了这个问题，“我们该如何取悦客户并使他们感到高兴？”杰森·詹宁斯说道，他是一个领导级顾问并且是《改造者》（The Reinventors）一书的作者。“成功（来自咖啡师的想法，提供免费Wi-Fi）很快就在整个公司内被复制，并且成为公司操作程序的一部分。”詹宁斯说，这是星巴克除给客人带来舒服感并满足渴望外新增的。通过提供一个新型的空间和一个新的态度，咖啡的新价值产生了，因此星巴克兴盛起来。

贝尔曾说过，“你在公共场合拿的书，你放在脸书上的照片——它们都是人类身份的一部分。妇女保健用品、牙膏——我敢保证这些物品都能体现一个人的某些东西，即使它们并不常被人所见，仍然是身份的一个重要部分。你在进行设计的时候，必须考虑到这些。”Bell认为，人们每天可以看到很多产品，并且希望在某个时刻可以用到它们。因此，包装应该传递我们对快乐、放心，甚至是装模作样的需求。对产品设计而言，满足这些情感上的需求与产品如何节省时间、空间以及减少完成任务所需的步骤一样重要。

独树一帜

在货架上有那么多的产品，让你的产品能够脱颖而出并且进入消费者的视野是非常重要的。益索普公司的西班牙区经理说过，“个体只能觉察到不同。”将你产品系列的不同做到视觉化而不仅仅在广告中提及。随着老式广告和营销模式的失败（进入市场的传统障碍已经改变，消费者现在要求接触产品并且他们之间进行交流等），你能够意识到产品和它的设计不仅是你拥有的最有力的品牌建设的商业工具并且是你与消费者最直接的联系，这至关重要。

想一下iPod耳机上的白色耳机线。苹果确实致力于将iPod做得看起来与众不同……一个可以放进口袋的设备！那么它做了什么？它将耳机做成了白色。这与市场上的黑色耳机线截然相反，这使得iPod不可能与其他人正在使用的其他产品相混淆。然后苹果利用这一点做了广告，在广告中只是简单地刻画了在一个随着音乐舞动的身体上的白色耳机的轮廓。

当独特性得分（不是指可信性、质量，或者功能）作为创新的定量测量时，它通常能够很好地预测能否在市场上取得成功。在对概念的调研中，有一些标准性问题：“你有多大可能性来购买这个新的产品或服务？”以及“这个新的产品或服务有多独一无二？”每一个人都关注这些购买意向问题，但是大部分认为独特性考虑是没有价值的甚至是可怕的（产品并不能取悦每一个人）。这完全是错的，独特性能更好地测量商业成功。它能够使得产品脱颖而出，并且它创造与顾客之间的联系。

我们都能够辨认的可口可乐1915经典玻璃瓶就是对传统的彻底打破。

在这之前，所有的饮料瓶子都是笔直的且没有任何特色。可口可乐想要打破传统，设计一种即使在黑暗中也非常易于辨认的瓶子。为此公司赞助了一项比赛来找到最好的瓶子的设计，这也成了早期众包的一个例子。最终，印第安纳州泰瑞豪特市的Root玻璃公司的厄尔·迪安（Earl R.Dean）成为获胜者。迪安的设计基于可口可乐的两种主要材料，即古柯叶和可乐果，但不幸的是没有找到这二者的照片。因此迪安的灵感来自可可豆荚，他将豆荚的形状转换到了瓶子上。

“手工艺品能够使人们联想到积极事物的特性，也是一个需要考虑在内的重要因素。”史蒂文·兰克讲道。久而久之，由于女性化的富有曲线美的外形，可口可乐瓶被看成梅·韦斯特（Mae West）瓶——但是这恰好帮助加强了可口可乐在当时所推广的理念。在公司开始推销产品时，它鼓吹的是健康和活力指数，并且谨慎地使用了性感的形象。“当逛街疲惫时，喝一杯可口可乐，就会恢复精神和活力。”20世纪90年代的广告这样写道。这个昵称被证明是有效的，当可口可乐与健康、活力、性感以及女性化联系在一起时，促使更多的女性购买它。

好产品需要好包装

观察一下所有的顾客接触点。好的包装就是能够提供方便的东西，反过来它会提升顾客满意度，加强忠诚度并且带来回头客。想象一下那些你不愿想到的——由于设计可能会带来极度厌恶以及失望，巨大的机会可能就在这里。是否任何人都曾经打开过一个几乎不可能徒手打开的密封小电子产品的塑料袋？在没有剪刀或者锋利物体的前提下，你必定失败。或者谁从未体验过被标志误导时的沮丧，因此我们最终回溯到最开始是因为我们不知道如何做。包装应该使得产品尽可能易于接近并随时可用。这是被顾客一遍遍确认过的巨大需求——但是很多产品并不能满足这点。兰克认为，“当包装必须成为产品的一部分和产品的包裹时，它就成了一种障碍。障碍越少越好。”

Help Remedies公司的产品就是这样一个例子，它通过包装来重新定位普通产品，即非处方药。它的例子应该使你努力思考如何将一个需求单纯地通过包装表达出来。在药品领域，有一个传统的营销技巧能够实现“更多的、更大的、额外的、极好的、最多的”的销量。但是作为创始人之一的纳丹·弗兰克（Nathan Frank）以及理查德·费恩（Richard Fine）想要阐述一些在这个领域中的不同的事情。“我们知道人们从其他类型的药品公司可以买到足够的药品、染料和其他一些无用的东西，”他们在公司的网站上写道，“Help是一个新型的公司——一个对你承诺更少的药品公司。”在我们这种越多越好的药品文化中，更少的药品，更少的包衣，以及简洁的方式为你提供了另外一种可供选择的信息。

这个创意是将一些由单一活性成分制造的简单商品（例如对乙酰氨基酚、绷带、苯肾上腺素）用最小的并且时尚的包装包起来（见图10-1~图10-3）。这些药品由尽可能少的包衣和染料制成，这与其他药品为了区分及装饰目的而涂上颜色并覆上包衣不同。每一个产品都被加上了能够缓解的具体症状的标题，例如“求助，我睡不着”，来代替一个毫不相关的品牌名字。因此，人们可以很清楚地知道他们吃的是什么以及他们为什么吃。

“如果你购买泰诺，它既能止痛也可以助眠。”费恩引用了一个研究中的话告诉《商业周刊》，在这个研究中发现与对乙酰氨基酚[1]有关的药物成瘾是导致患者频繁呼叫中毒控制中心的主要原因（大约每年有超过10万次的呼叫）。费恩说，“仅针对治疗头痛而言，埃克塞德林就有三或四个不同的种类。这些相似的药品增加了医药公司之间的竞争，为了引起消费者的兴趣，它们将大量的药品包裹在令人费解的包装中。”

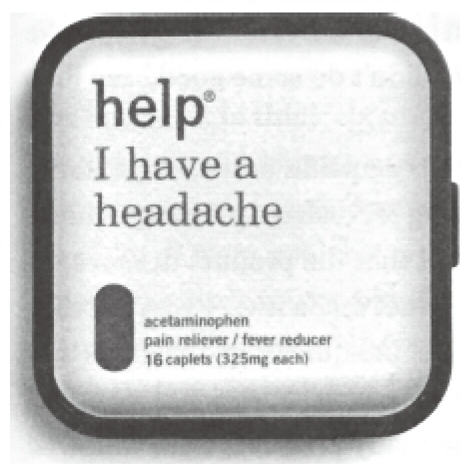


图10-1　帮帮忙，我头疼

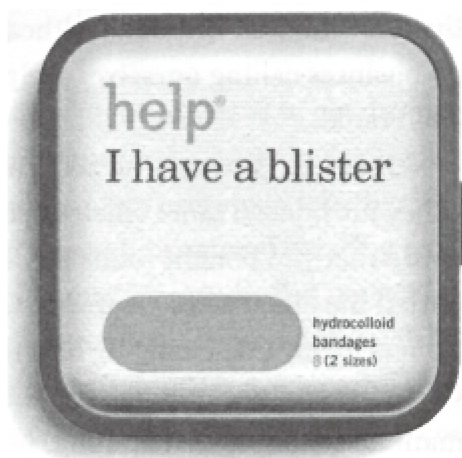


图10-2　帮帮忙，我有水肿

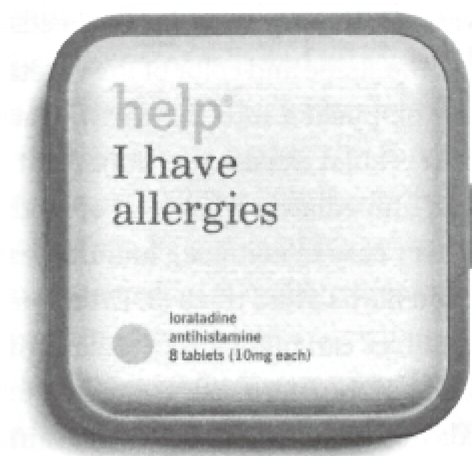


图10-3　帮帮忙，我过敏

整体包装强化了消费者需要立即找到针对通病的治疗方法的观点。药品被包装成小剂量——创始者觉得当人们购买100甚至是50个阿司匹林，他们不可能在保质期之前用完。Help Remedies公司让你在需要这些东西

的时间段正好有足够的量可用——或许是一个周左右，通常是8或16片。包装所用的纸浆百分之百来自工业废物。它使用的塑料是用一种叫plastastarch material（PSM）的玉米淀粉制成的。它比较稳定，但是需要在堆肥环境中才能降解。这个公司同时将5%的收益给了那些致力于帮助没有医疗保健的美国儿童获得医疗保健的组织。“如果我们不做一些好事的话，我们就没有权利叫自己Help。”费恩和弗兰克这样说。

“Method Products公司颠覆了一个行业。”兰克说。“他们为液体肥皂引入了更有效的包装，它是一种你可以重新注入的按压式瓶子。这个产品的设计支持了这个产品所想要创造的效率，这点使消费者更容易购买，并改变了他们购买装在不可重复利用的瓶子中的液体肥皂的行为，”兰克说，“你可以看到不管消费者还是制造商都在这么做，因为许多产品已经开始这么做了。”

日本的创新者创造了种子胶囊，它将肥料和种子放在了种子将长成的蔬菜的形状和颜色的胶囊中。这个胶囊就可以被种植到土壤中，浇水并悉心照料。种子胶囊有两个重要的特点，一是人们可以立即知道他们正在种植的是什么种子（微小的种子通常非常容易被弄混），二是每一个胶囊的大小易于处理并且不容易丢失。用设计者的话说，即使一个对蔬菜一无所知的人也可以轻易建成一个菜园，可以同时播种的种子胶囊被包在同一个容器中——例如，西红柿、玉米、西葫芦以及茄子。

种子胶囊创意的出现是由于传统包装的种子为家庭菜农带来了麻烦，特别是对新手而言。改变包装，并将种植的种子图形化使得种子的类型更清晰。产品递送及它独立可种植包装的魅力不能被低估，并且将会特别吸

引新晋家庭菜农以及那些想鼓励孩子参与种植的父母。“最重要的考虑就是易于种植。”设计者说。如果它看起来像一只鸭子并且表现的像一只鸭子，那么你就应该把它包装成一只鸭子，而不是像你的竞争者们一样将它放到一个盒子里。对消费者而言，这不仅是一个令人愉快的并且好奇的惊喜，更是一种有效的形象化的方式来说明你所提供的产品。

[1]　acetaminophen也称“退热净”，是一种替代阿司匹林的镇痛退热药。——译者注

回到商业上来

你需要思考的东西有很多，但是在某些时刻你需要从商品的商业性出发，设计你的产品及其包装。大部分的创造者创造了基本原型，无论它是在纸上还是来自可获得的材料。3D打印技术将原型设计变得更快速更可及。你的确需要研究一下3D打印机，这是因为它已经越来越受欢迎，它将变得非常便宜并且非常易于操作。事实上，一个生物技术公司Organovo正在应用这项技术来创造3D组织结构以用于药物测验，在未来很可能应用到治疗领域，这是非常先进的。这个打印程序在方法上是将细胞各层进行沉淀并融合原料来建立新的组织。Organovo程序与传统3D打印程序的真正不同是这个公司的“墨汁”是人体的组织。那么，想象一下3D打印还有哪些可能。

你拥有向潜在顾客或投资者展示的东西，这一点非常重要。如果你不擅长创造原型（许多创新者并不是多面手），就需要找到擅长的人来帮助完成。托德·格林发明了Head-Blade，他找到了亚雷飞机设计公司的理查德·亚雷（Richard Jarel）来创造原型。他的公司设计玩具、飞机以及模型，并且为电影做特效。“他认为我一定是疯了，”托德讲道，“我们的见面是通过一个共同的朋友的引荐。他创造了最初的原型以及Head-Blade的第二代——他至今还是很喜欢讲我的故事。”因为Head-Blade被设计成像汽车一样围绕你的头部行驶，所以它和你的面部能够完美拟合。看一下这个产品，你就可以准确地说出它是如何工作的，以及它为何比老式的刮胡子的方法（剃刀和理发剪）好得多。

麻省理工学院的迈克尔·施拉德认为一个原型是你的概念的证据。人们在原型上犯的错误是他们期望样品能够取得良好的成效，因此他们投入大量的时间和金钱来确保这是正确的。“当有人制作一个原型时，他们想要证实他们的方法的价值并测验他们的产品。但是之所以这么做更重要的是你和其他人可以亲身体验产品，然后你就可以知道关于这个产品的对和错。”他讲道。施拉德见过人们将原型呈现给潜在的顾客或者是投资人，并假定会得到确定的回复，但是事实上却得到了完全相反的结论。他们的假定被推翻——这是一件好事。“你在原型上投入的越多，接受批评的可能性就更小。原型能够反映出你在最终产品上想要的内容。”

原型可以为你提供一个方法来找出假定中的内在矛盾，同时判定哪些是确确实实有效的，哪些是无效的。施拉德认为，“原型存在于充斥着不同选择的环境中。‘我的想法有多好？’是一个错误的问题；[它应该是，]‘在一系列的选择中，对这个交互影响或提议的反应将会是什么？’——所有的事情都是在一个情境中的，很多人并不能完全领会他们的创新情境。”因此一个原型应该体现出人们充分展示产品的样子以及产品是如何工作的——并且需要足够的健全，那么人们就能够亲身体验并能亲眼所见它应用起来是否简单有趣，以及它是否像承诺的一样有效。

然而，我劝你不要将太多人放在一个房间里来测试一个产品，因为一个人口头上的喜好或厌恶会影响到其他人，这最终会导致你得到的结果有失偏颇。这就是丹尼尔·卡尼曼所建议禁止的。群体思维会导致你得到不可信的反馈。“分割问题并保持判断的独立性可以减少判断的相关误差。”他告诉《麦肯锡季刊》（McKinsey Quarterly）。

他提到了一个传统实验，在这个实验中你可以要求人们估计一个大的透明的玻璃罐中有多少枚硬币。如果人们单独做这项任务，在对估计的值进行平均后，判断的准确性会随着估计的人数的增加而增加。“但是如果人们能听到别人的估计结果，第一个人会影响第二个，第二个会影响第三个，以此类推。这就是我所讲的相关误差。”卡尼曼讲道。当你要求人们来测试你的产品时，他建议所有人都应该保持沉默并将他们的想法和结论写在一张纸上。“如果你不这样做，相互之间的讨论就会产生极大的一致性，这种一致性会减少判断的质量。”

杰奎·劳森（Jacquie Lawson）是一个电子贺卡企业家，她的贺卡在过去10年中可能在某一时刻被推送进你的邮箱，并获得了许多令人惊喜的回复。1999年，劳森自学了计算机。她曾经在伦敦圣马丁艺术学校作为一个插画家接受训练，因此她对画笔及纸张更加熟悉。由于家里有一台新电脑，她想学习如何创作动画产品。这并不简单——她花费了成百上千个小时来完成这个新的动画卡片，这个卡片的内容包括著名的巧克力实验室，实验室的主人查德利（Chudleigh），以及在一个可爱英国小屋外面的雪天里玩耍的动物。然而，这只停留在对艺术的投入阶段，而不具备真正的企业家精神。

完成之后，她想和她的朋友们分享这些卡片。于是，她将电子卡片发给了一个通讯录上的熟人们，然后去了一个不能收发邮件的地方度假。当她回家的时候发现她的收件箱有1600封邮件。她的朋友们非常喜欢这些卡片，并将它们转发给了其他朋友，而这些人同样被吸引，又转发给了他们的朋友，如此往复。收件人非常热心地回复劳森，并提出问题：你是否还有更多的卡片？这是一个关于自发收集对原型的反馈的好例子，当然这是

一个偶然事件。目前，劳森制作的卡片最初并不是作为商业活动的样品，但是人们自发做出的反馈（大多数人对她而言是陌生人）非常清晰普遍，导致她做出了创建电子贺卡公司的决定？她的确这样做了，尽管公司的规模比较小（少于10人），但它经常打败一些有电子贺卡业务的强竞争对手，例如American Greetings和贺曼公司。

第11章　请为我描绘一个故事

没有图示，就没有深思。

——亚里士多德

一张图的价值远远超过一堆文字

设计或者将信息减少到一个明确无误的并可以被用来迅速交流的图形成为图形策略、语言以及简单化中的被遗忘的角落。但是图示却是我希望看到的发展方向。语言不可能被完全淘汰，（在推特出现之前，你是否想过交流可以压缩到140字以内？），但是图片将会并应该会在交流中起到重要作用，特别是它与消费者产品包装联系起来的时候。产品就是你的广告牌，图示是组成它的大部分。

图片所呈现出来的信息是全世界通用的交流系统，这个系统统一了设计策略和语言。在《图片、标识和符号》（Pictograms，Icons and Signs）一书中，拉扬·阿卜杜拉（Rayan Abdullah）和罗格·许贝纳（Roger Hubner）认为，“我们花费了很多年来学习如何理解和使用书面语言，但是我们看起来天生就能够理解图片所传达的信息。”

一个最简单的文化图形例子就是心形。情人节和母亲节卡片，小孩的图画，用心形将字母I圈起来以表示你是一个善良的人……这是一个辨识性很高的符号，因此我们经常说这很傻，孩子气，是一种陈词滥调。但是在20世纪70年代，当时纽约的财政处于深度衰退，犯罪包括凶杀率比以往任何时候都高，人们都害怕来到这个城市。米尔顿·格拉塞（Milton Glaser）受雇来刺激旅游业，他抛开语言，通过那些已经存在并在流行文化中被广泛认可的图片来回溯到我们最本真的感情。“我♥纽约”（“I♥New York”）运动比文字更能够触发深处的情感，因为你是感觉到它而不是读到它。这个运动非常成功，它从记忆中复苏了一些能唤起难以自禁的良好情感的经

历，这些良好的情感让人们即使在糟糕的环境中也能够想起美好的事情。

当然，书面语言必定是非常有价值的，是我们行使功能所不能缺失的。但是图片在交流中需要起到更大的作用，这是因为我们目前正在被大量的资料和交流工具轰炸，这些能将知识进行快速且有效传递的资料及交流工具在将信息传达给大众的同时，如何避免数据和内容受到曲解是十分重要的方面。所以图片语言在从表面上看可能比较流行，但在信息共享方面它确实是一个本质上的进化（或退化）。人们认为最早的书面语言符号应该是实物的形象化表现，中国的汉字是最久远的符号化的语言系统。从语源学上讲，“icon”这个词来源于希腊语“eikon”，意思是图像、类似、表现。

图标是特别有影响力的符号，因为它们能够被立即识别，同时用一个简洁的图像承载了复杂的文化代码。那么，Draw Something在很多国家成为苹果应用商店（IOS APP Store）以及安卓市场上的畅销品就不奇怪了。Draw Something是一个游戏，玩家通过智能手机或平板电脑画出物体及流行文化元素来让朋友猜。这个游戏在全世界共销售了37000000份（截至目前），并没有出现任何减弱的势头。超过20000000活跃用户在它发行后的7周内创造了30亿幅画。图片是强有力的。这也就是为什么像绘画、照片类的应用拥有巨大的市场，并且成为流行的用于交流的视觉语言符号。

脸书收购Instagram——价值10亿美元——足够给被玩厌了的科技产业带来一波冲击。超过150000000的照片可以通过Instagram被分享出来，并且脸书声称每天有250000000张图像在这个网站上被浏览。这也就

是为什么穹西·里根，位于旧金山的科技公司AJP Apps的创始人之一，引进了Twizgrid。Twizgrid是以照片为核心的IOS应用程序，是一种全新的浏览推特的方式。“没有人认真地研究过推特上的照片，这一点令我们十分震惊。”里根女士说。

用户可以将推特的信息流上传到格栅形的版面中，将简单的推文转换成图片集。粉丝们可以通过搜索关键词来找到相应内容，在经常变化的策划专辑里浏览专题，或者登录个人推特账号来查看图片。里根讲到“Twizgrid提供了丰富的分层体验。这的确是一个通向世界的窗口”。

“图片跨越了语言和文化的所有障碍，所以制作人们分享过的可理解并有条理的图片信息似乎是水到渠成的事情，”里根认为，“我们将图片看成是填补人们会触及的语言空白的桥梁。”事实上，用户几乎可以从每一个重大事件中找到图片，这个应用程序在未来将会如何被使用依赖于即时的事件。里根提到，“目前在外面有太多的视觉信息，媒体太难跟上变化。但是有了Twizgrid，通过键盘进行简单的搜索，就可以找到你想要的。”

变换名字，效用依旧

学者、设计师以及其他很多人用了很多术语来描述视觉信息。图像、象形图、图表、图解、思想图、缩略图——随便你怎么称呼，它们都是通过图片来传递信息，无论是否配有书面文字。拉扬·阿卜杜拉和罗格·许贝纳将象形图描述为，“它是人们创造的图形，目的是能够在没有语言或文字的时候快速清晰地进行交流，并能引起注意。一个象形图并不是提供复杂的解释，而是应该指向一个清晰精确的事实。它应该独立于著作、文字、文化及语言之外进行理解。”图画或信息图通常会配有简洁的文字短语，以穿过更复杂的视觉信息地图来详述或澄清信息。

那么为什么图标及其相互间的影响——文字世界的自由精神，拥有传递信息的潜在能力，同时也有高娱乐因素——在消费者产品创新的领域没有获得应有的关注？它们在移动设备、电子游戏、平板电脑以及其他电子界面，特别是无法容纳足够文字数据的屏幕上，起到了非常重要的常规功能。但是它们在产品和包装设计领域的用途却未被充分开发。但是，我相信，巧妙包装以及以更好的方式展现信息的未来就从这里开始。

我们应该承担这样的使命，将尽可能多的产品上的文字转换成图片或图标。每一个品牌或产品应该有它自己独一无二的，并且能立即辨认的通用的象征性语言。人们在市场货架上选择的时间仅仅只有3秒，他们甚至都不看文字，很少读或理解这些文字。因此为什么不用更视觉化的形象来达到现代性、娱乐及交流的目的（正如第9章提到的，这些都是简易性的重要因素）？到目前为止，视觉感知占用了最大的脑区域，占80%，接下

来是听觉占10%，这使视觉成为最具有影响力的感觉。图片、象形图或图示可以引导知识，但是它们也有情感影响。它们可以非常有趣，也可以具有指导性，或许完全行使文字功能，或许可以引发人们深思。

图示是共同的纽带

创造一种图形语言是我所能想到的最具有挑战性的任务之一，这种图形语言对于讲不同语言的人们而言都是可以理解的。目前奥林匹克的设计者成功地为各种运动项目（曲棍球、游泳）及服务地点（食物、休息室）设计了清晰明了的图形展现，无论是来自日本的游客还是来自西班牙的摔跤选手都能轻而易举地理解这些图形的含义。

奥林匹克用图片而不是文字来区分运动项目最早是在1936年，修订是在1948年，第三套于1964年在东京被使用。真正简易并暗含语言信息的图标于1972年在慕尼黑运动会上出现完整的形式，开创了图标的完整系统。德国设计师奥托·艾舍（Otl Aicher）重新改善了运动图标，使之成为一个简洁的、可明确识别的系统，这个系统仍然被看成是现代比赛的符号。艾舍也设计了其他的引导标识、明信片、程序、制服以及第一届奥运会的吉祥物——瓦尔迪。瓦尔迪是一个可爱的身着彩虹条纹的腊肠狗。艾舍的视觉语言是强有力且有效的，因此奥林匹克应用了修改后的设计版本并使用它的副本直到20世纪90年代。大量的艺术家借鉴了艾舍最初的设计，正如你在图11-1中所看到的。



图 11-1

当创新者试图与国际市场对话时，符号比文字能给他们带来更多的优势——对于那些期望看到自己的产品能够在全球销售的人而言，这是非常重要的，你不用在每次产品进入一个新的市场时重新设计整个包装。想象一下在DVD机上表示播放符号的侧向一旁的三角，这是一个可以被许多语言理解的，并且不需要在外国市场上做进一步翻译。同样的，你电脑桌面的文件夹符号或者垃圾箱符号可以被大多数了解科技的人理解，无论这些人住在哪里或者他们说什么语言。

显而易见，你需要谨慎细心并做一些调研，而不是简单地假定所有的

图标性的图片会在所有文化中适用。以颜色为例，它在全世界范围内有不同的含义，这些含义会是强有力的。在很多国家，黑色是死亡的颜色，然而在中国却是白色代表死亡。可口可乐的代表色是红色。可口可乐可能是在这个星球上被公认的美国图标。多年来，联合包裹速递服务公司的代表色是棕色，它的口号也是这样，“棕色可以为你做什么？”它利用棕色来将它自己重新定位为服务型行业。另一个例子就是，英伊石油公司曾尝试通过使用绿色来改变对整个行业的知觉。

用形象化信息展示产品

重新校准你的词汇以包含视觉信息，而不是仅仅包含文字。由于顾客在商店货架前做出决定的时间只有几秒，为什么我们不能开发最快速的、最具有吸引力的简短信息？这不仅仅关乎产品或服务，而是一个品牌给人的感觉。

想想看，通过两个或更多的外观或创意的相似性来创造一个视觉象征。“作为视觉双关语，象征性的设计会充满惊喜和乐趣——并且会促进记忆的保留和唤醒。这些信息无须经常维护，在一个狭小的空间内承载了极大的数据量，就像原型设计一样。”麦琪·麦克纳布讲道，她是获奖的图形设计师，也是《设计和解码设计中的通用形式和原则：理解和使用符号在视觉传达中的应用》（Universal Forms and Principles in Design and Decoding Design：Understanding and Using Symbols in Visual Communication.）的作者。象征能够在保持产品信息开放的同时压缩信息，并且将复杂的信息用一种简易的方式进行传播。

“这是线条或形状的组合，能够表达不止一个理念——去掉那些不能够帮助交流的信息。”麦克纳布说。即使说比做简单，但当你为所追寻的事物制定好战略的时候，就不会那么难了。你需要的不过是一支铅笔、一张纸、一些能够使其工作的才智以及一点点的巧思。从寻找共性开始，然后问自己：对于交流而言什么是最重要的？哪些可以被去掉？在这些想法之间不断切换，随着智力及天分发挥作用，图形就开始出现。

思考一下你将如何在两分钟内讲述一个你是谁的故事。例如，你在哪

里出生？你如何谋生？你生命中最重要的是什么？你的爱好或喜欢的运动是什么？那么，不要讲出来，画出来，让图片来讲述这个故事。看一下这个故事会变得多么活灵活现？看一下它有多么触手可及？看一下是否任何人都可以理解它？你甚至不用说任何话。这就是关于图示的一切。

当然并不是所有的信息都可以通过图示来进行表达。随意找一个主题。如果你认为你不能轻易地将它转换成图片，尝试使用一种叫思维导图的方法。思维导图是你通过画一系列的基础图表来表示文字、想法、任务或其他一些与中心概念或主题有联系的以及围绕中心概念或主题的项目。它的发明者是视觉思维专家托尼·巴赞（Toney Buzan），并且拥有大量用户。根据“思考线”的内涵，思维导图可以帮助提升你理解产品概念如何视觉化表达方面的能力。当你将你的想法分切成小的组成部分时，你就会发现很多可能的图形。

以娱乐为例。通过思维导图，娱乐涉及的领域包含：

（1）愉悦及能够表现愉悦的行为：微笑、大笑以及欢呼；

（2）哪里能够看到它：电视、电影院、体育场或舞台；

（3）内容：一场体育赛事、音乐、新闻或表演；

（4）装备：节目单、观剧望远镜、泡沫塑料手指。

只要你倾注一些思考，你能看到一些看起来非常概念化的东西（例如娱乐）是如何产生一系列可视的图形。

这项工作最终会导致其他的想法或图形的产生。你（或者，你并不是

一个人，以及你的设计师们）可以持续这项步骤直到你们找到十分简单的表达信息的方法。这种表达可行并可以受到广泛的理解——它仍然比大量的文字要有效。图画越简单，故事看起来和感觉起来就会越纯真并且真实，你的产品就会越温暖、诱人并且有吸引力。

减少杂乱并简化想法并不意味着你没有重要的事情可以讲。事实上，清晰且普遍的象形图语言的使用创造了一种更加私人的，几乎是亲密的联系——正因如此你所传播的信息变得更加重要。正如爱德华·塔夫特在他的著作《设想的信息》（Envisioning Information）中所提出的，“细节的数量是一个完全与阅读困难分开的问题。杂乱和困惑是设计的失败，而与信息无关。”

从长远的角度思考问题

优秀的图示设计需要时间。“大多数人对他们的商业目标都有长期的规划，那么一个标志应该基于你所提供的产品的核心方面，这些核心的方面需要通过一种与追逐流行相反的方式整合到设计中。”麦克纳布讲道。那些最持久最难忘的品牌设计将信息浓缩以创造更多的价值，比一个肤浅的重复设计或流行设计提供更多的信息。

麦琪·麦克纳布因为设计了兽医图标于1983年赢得了奥斯卡设计奖，这个兽医图标已经应用了30年。她从事这件事情只有两年时间，但是她却是在与许多实力强大的广告机构竞争。事实证明应用正确的标志可以产生持久的、具有深度意义的交流。她当时已经为新墨西哥州一个小的处于创始阶段的宠物医院进行设计。她想要设计一个与普遍原则相联系的自然的永恒的标志。由于这里的兽医只治疗小动物，比如猫和狗，所以她决定找出这两类动物的共同点。“标志必须优雅，并有美感，同时去掉多余信息。这需要一种平衡，因为它在必须取悦观众的同时为客户提供支持。”她说。与此同时，麦克纳布想要寻找一种能够均衡地使用正负空间的设计。“缩放是一个实践问题，正如所有好的标志一样，这个标志会用在不同的应用上，需要不同的型号，并且仍然保持清晰性、有意义性和可理解性。”

共同的因素就是爪印。“我得出了这个想法，但是一个爪印太泛化，并且无法提供足够的信息。”她讲道。然后她想到了自己的小时候以及喜爱的《伊索寓言》（Aesop’sFables）。书中有一个关于在灌木丛中一只呻

吟着的狮子与一个克服恐惧的奴隶的故事（在那个年代，奴隶会被喂给狮子）。当奴隶发现在狮子的爪子上有一根刺的时候，他心生怜悯，取出了那根刺。作为交换，在这个奴隶极度饥饿和疲惫的时候，狮子给了他肉。

他们都被捕获了。奴隶被锁在了竞技场，饥饿的猛兽——那头狮子——像暴风雨一样冲了出来。当狮子一闻到奴隶身上的味道的时候，它就认出了他。它坐了下来，用舌头舔他的手。这是前所未闻的——他们俩都获得了释放。“这个故事最终想说的就是，当你对除你之外的任何事物表达关心和爱护，它定会回馈你。善有善报。所以我采用了爪印，并加了一个创可贴。”这是一个看似简单的方案，因为所有人都能理解——它引起了立即的情绪反馈：在那个建筑里的人关心并照顾狗和猫（见图11-2）。“你可以在这个世界的任何一个国家挂出一个小招牌，人们就会了解这个人是做什么的。”她说。



图　11-2

文字vs图示

传统语言	创意图片
文字	符号或图标
多	少
拼凑	整体
复杂	简单
晦涩	清晰
了无新意	成为大众话题
产品或服务	经验
起到作用	深入灵魂

图形及最初的情感表达

图片是一种有吸引力的语言。图示符号是一种情感上的和普遍性的交流方式。“图案由基础形状组成。只看一眼，形状就能讲述一个永恒的故事……它们的结构表现了宇宙之内的联系，因此在最初形状就被应用到人类设计中。”麦克纳布讲到，“符号是直观并且直接的，因为符号就是我们自己。”图案是普遍原则的基础，跟嵌在我们基因中的一样。

这就是为什么麦克纳布认为文字不是朝着图片的方向发展，而是“它一直就在那里，而现在由于它连通并融合了不同的文化和语言，而变得特别有关。”她认为，图片就如音乐一样直击人心。“你不必特意通过学习来理解和领会他们，符号就来源于我们的生活经历。”

每一个宠物食物制造厂家试图向消费者证明它关心他们所爱的宠物，并且这些厂家自己也是宠物关爱者。因此这些公司向收容所捐赠资金，分享员工个人的宠物故事，并且写关于他们制作的食物的优点的文字，所有这一切就是因为他们热爱宠物。事实上，大多数这些活动并不能被消费者感知。但是当Lucule将简单的“我♥猫”贴在一个宠物食物制造商的标签上作为测试时，起到了作用。这个公司的品牌立即产生了可察觉到的巨大吸引力。人们觉得这个宠物食物公司真正关心宠物（也的确如此），即使他们并没有亲眼看见这个公司做出了具体的慷慨且关怀的贡献——由于♥的普遍含义。在几何术语中，♥是心形线，并且在自然中非常普遍。例如，它会出现在树叶和花上。根据作家伊恩·盖特利（Iain Gately）在《拉帕姆季刊》（Lapham’sQuarterly）一书中所写，事实上，♥通过希腊进入到西

方图示中，希腊人用♥来描述常春藤或葡萄树叶，分别象征永恒不变和重生。

笑脸——一个日光黄的圆圈，两个点作为眼睛，一条曲线表示高兴的嘴——最开始出现在20世纪60年代，作为快乐、纯真、幸福的符号，并且从那以后已经通过多种多样的甚至是邪恶的方式进行演变。哈维·罗斯·鲍尔（Harvey Ross Ball）是马萨诸塞州伍斯特的一个商业广告艺术家，他认为第一版笑脸符号是共同人寿保险公司所赞助的友谊运动的一部分。那时，共同人寿保险公司买下了Guarantee Mutual Company of Ohio，员工士气在合并后每况愈下。公司想到了一个方案，认为可以将微笑的图示用在按钮、卡片、明信片以及其他工作场所的物品上，这可能会解决这个问题。（当时事情要更简单，是吧？）

鲍尔不一会就完成了设计，图示于1963年首次亮相。此后，它迅速流行起来，并远远超出保险公司的范围。在20世纪70年代初，伯纳德（Bernard）和穆雷·斯帕（Murray Spain）两兄弟将“祝你有一个美好的一天”加上“/”与笑脸组合在一起作为商标。当笑脸成为一种时尚的象征，被贴在从咖啡杯到T恤的所有东西上，它也成为美国特定时期的一个标志性符号——以及无所畏惧的快乐的标志。同时它也在许多方面被模仿——例如，来表达罪恶（阿道夫·希特勒的笑脸充满流行文化）。

想象一下，当你在机场航站楼或火车站，你很饿或者你想要去洗一下脸和手，你看到了一个刀和叉的符号或者男性和女性符号，你会有什么感觉？这些通用的符号是由专业设计机构AIGA设计，可以唤起疲倦旅客强烈的解脱和舒适的感觉。（见图11-3，通用符号）

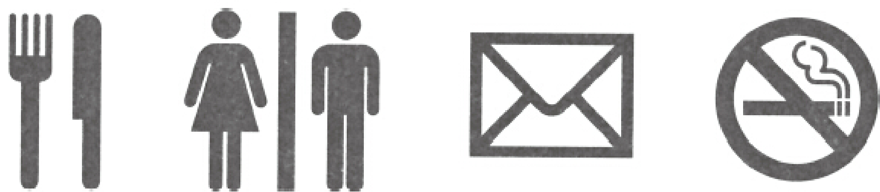


图　11-3

根据自然进行设计

为寻找对你的品牌有用的图示的灵感，大自然是本能上要去的地方。“你不可能切断源头——大自然。这是意识的一部分。”麦克纳布讲到。每一个人都能理解自然以及来源于它的基本形状。“它归根结底就一个核心原则，即真实性——标志以及设计元素需要创造与观众之间的关系。如果你顺从大自然而为，那你就不会出错，因为大自然与人类是相连的。”她说。当你设计一个符号或图示时，你带给观众的是直观的信息。大脑中最昂贵真实的脑区正在被信息轰炸，因此提供一些在直觉上与之相联系的内容。如果你能创造出一个真实且与人类本性相一致的设计，一旦它进入他们的意识，人们就更有可能用行动来做出回应。

图示是一种产品策略

在这个章节中，我不谈论标志策略，因为大量关于这个话题的正确信息可以很容易地从专家来源处获得。毫无疑问，一旦开始设计，你的标志是第一个你可能投资的视觉元素。但是我希望你能意识到想要在这个复杂性不断增长的世界中胜出，你确实需要为你的产品想出一个更广泛的视觉策略。这包括色调、字型、图形元素以及其他任何能将你的图示与你竞争对手的风格策略区分开的内容（结构、形状等）。当然，想在这方面做得好，你必须与一个知道自己在做什么的设计者合作，他必须既有批判性思维技巧又懂得尖端科技。

你所应用的每一个视觉元素都是有目的的。如果你聘请了一个设计师，他给了你一个为你的产品设计的视觉元素的文件夹，他需要告诉你每一个文件存在的原因是什么以及它是为什么服务的——它所传递的信息是什么，它所带给顾客的快乐因素是什么，它所建立的约定是什么。如果他无法告诉你这些，那就需要继续修改。

增加设计思维创新并不仅指大量提升经验上的不同，也指用一种相对便宜的方式来提升更多的审美价值。销售传奇菲利普·科特勒（Philip Kotler）说：“我希望花费更多的金钱和时间来设计优秀的产品，减少尝试运用昂贵的广告来从心理上操控认知。”例如，当你面对消费者时，启用“思考线”，当听见他们说“这太酷了”，或者“太漂亮了”时注意一下——这就是能够引起原始兴趣的设计美学。

第五部分　激情的力量

激情的力量拉着你跨越创新期的终点线。如我在本书伊始提到的，新的想法往往伴随着外界的质疑。坚持和激情——在你冒险时的一种信仰，将会帮助你与批判者有时引发的脱节行为相对抗。然而，固执地依恋于某个想法会阻止我们前进的步伐。事实是，一些反对者找出了真正的问题（另一些并没有），而且好奇的旁观者往往拥有聪明的想法去改善。信心和灵活性达到适当的平衡，这允许你在不忽略对你的工作正当评估的条件下追随自己的直觉。吸引他人；学会倾听；愿意改变；重塑并修订；深度挖掘你的想法。否则，当他人产生相同的想法时坚持越过障碍，最终达成看似很小但是很关键的突破时，你将会后悔。

第12章　情绪和归因

每次打击都使我更接近下一个本垒打。

——贝比·鲁斯（Babe Ruth）

坚持到底

激情并不盲目忠诚于你的想法。相反，探索的意愿、不断实践、发挥、投入精力、进入死胡同进而追求新的方向才使得你能够提炼、修改、改变既有的想法，进而萌生新的想法。做有趣的事情不仅需要努力更需要执行力——不调用深层次的行动你无法推动一个想法走得更远。成就需要与你个人的动机和需求相联系，但随后超越你的感情，甚至经常超越你的舒适区，以便你可以拓宽自己的知识，以好奇而非害怕的态度面对障碍，接受并判断和批判，然后采取行动，不断地行动。如果没有激情，一个直达心底的驱动力，你会很容易沉溺于放弃挑战的诱惑，选择更加简单并且能够预测的道路，也因此普通人无处不在。创新是将激情投入工作和创业的一种方式。

迄今为止你所见到的发明家并不仅智力超群，更多的是他们将激情通过一种乐观的精神表达出来，这种乐观精神是一种面对恐惧坚持下去，并且保持耐心的能力。如果没有这些品质，很难想象任何一个发明家有足够的资金去执行创意。思考线是创新的有效方法——但是如果因为内心的热爱，编织思考线的信念不甚坚定，那就不起作用了。

激情（信念）激励人坚持。激情是说服他人相信你的观点的必要因素。它关乎爱，关乎你关心什么。它是个人的并且令人难忘的。真正有激情的发明家欣然接受一个创意中的不足，并将这些不足视为通往可行的解决方案的路径。

是的，这是鼓舞士气的讲话。这肯定是一个线程，你将不得不在解决

一个问题或者开发一个想法之前不止一次地来回思考。创新是凌乱的——并且令人发狂。做出正确的联结需要我们具有开放性思维，并且足够乐观地使自己可以看到这些联结。因此如果说阅读本书的起始部分进行的大脑练习可以帮助你更好的思考，这最后一章则提供一些视角帮助你如何坚持下去。

失败因素

做好失败的准备。我们了解到的成功之前有很多次失败。“失败”——你发现你的想法不起作用的时刻——可以在任何阶段因为各种原因而出现。我知道这源于经验，当一个新的想法跳入我的脑海（或者我的合作者的脑海），我立刻开始审视这个想法所有可能的缺点和问题。我知道如果我在一开始发现问题并可以解决问题的话，在以后的道路上将会有更少的障碍。这个习惯会使我的合作者很挫败，他们想要我仅仅分享这个想法，而非如此客观。但是我情不自禁，我知道如果我可以在一开始消除一些问题，那么无数后续需要处理的问题将会变少。

处理失败的需求是我强调迭代过程和建立联结的原因；这种需求是将看起来混乱笨拙的事情有序组织起来的一种方式。但这并不意味着思考线可以令你避免多次搞砸。些许混沌的状态、一些小事故——所有这些使得创新变得有趣而具有激励性。詹姆斯·戴森（James Dyson）先生[1]将创新者的生活视为失败的一种——无须惊讶，因为在他发明出实用的真空吸尘器之前他似乎尝试了5127个原型。“我尝试了5126次失败，但我从每一个失败的原型中都有所收获，”他告诉《快速公司》（Fast Company），“这些失败帮助我找到解决问题的方法。所以我不介意失败。我常常想学生应该被标示经历失败的次数，那个尝试了奇怪的事物并且经历多次失败才成功的学生可能会更有创造力。”

托马斯·爱迪生亦是如此，他甘于系统的实验和失败，无数次的尝试只为寻找正确的解决方案。久负盛名的轻润滑剂WD-40代表“水排列——40

次试验”，Rocket Chemical公司及其员工对此产品进行命名正是基于在尝试了40次失败之后，他们发现了起作用的水排列方程式。

据《经济时报》报道，Rovio娱乐公司开发出愤怒的小鸟这款流行的游戏之前，针对弹射小鸟的理念进行了25次失败的尝试。在经历了8个月的工作、投资了10万美元之后，愤怒的小鸟使得该公司走上了前所未有的轨道。至今这款游戏在各种平台上庞大的下载量（超过5000万次下载）使其成为最多下载量的手游。Pinterest网站，它创造了一个全新的方式去消磨你白天和晚上的时光，在其面世之初远远缺乏用户——实际上创始人兼首席执行官本·西尔伯曼（Ben Silberman）曾描述其用户量“灾难性地小”。在其发布9个月之后，网页访问量为10000人次，多数只是偶然点开。

西尔伯曼说在网站开发时概念定位很难被投资者理解，因为它偏离了实施文本供稿需求的轨道。Pinterest网站不关注速度或者紧密的文字性信息——它是高度可视化的，而且随着时间的推移，网页策划的“藏品”越来越多，这网页变得更加有魔力。美观和简洁是它最高的产品目标，西尔伯曼在得克萨斯州奥斯汀举办的互动式会议SXSW（西南偏南大会）上告诉创始人罗汉（Hunch）和投资者克里斯·迪克森（Chris Dixon）。公司忽视了硅谷常用的建议“快速失败”——通过提出最小的可实行的原型方案和测试方案，并快速摒弃那些不起作用的方案。相反，Pinterest网站在其最终产品上线之前会充分设计并编码几十个网格布局的版本。即使如此，它并非一夜之间成名——在公司的用户访问量从偶然点开的10000人次到几百万的黏性用户群之间过了很长一段时间。

这一切都是为了表示，做好准备面对众多的挫折：找到正确的答案或设计或特性将会花费你很长的时间，你需要面对来自局外人的阻力，这种局外人意识使你必须对自己的想法有信心，你需要改变消费者根深蒂固的想法或臆测，并且你看到在你的听众中一部分人缺乏瞬间识别能力，是的，这就是他们一直寻找的。当你在某件事情上与人们在情感上产生共鸣时，魔力似乎发生了。消费者在那个节点购买似乎是近乎荒唐的容易，所有过去的痛苦也将被遗忘。这就像生一个孩子——一旦你看到小家伙，你就会忘记在这之前经历多少痛苦，并且你渴望再生一个孩子（尽管在分娩时，你发誓仅生一个；不会再有更多的孩子——或者说创新）。

将失败逆转的关键是留意学习那些对你下次试验有用的信息，然后摒弃失望继续努力。那需要乐观精神。好消息是，如果你正在阅读这本书，并且你喜欢发明事物，你现在可能相当快乐。美国剧作家爱德华·阿尔比（Edward Albee）说过，“写作的行为就是乐观的行为。如果你觉得这无关紧要时你将不会不厌其烦地做。”你可以用发明替代写作，因为写作本身就是一种发明，并且任何创造性的行为都是充满希望的。没有人可以创造除非他对未来有乐观的态度——否则何必想出什么新的东西？

[1] 真空吸尘器的发明者。——译者注

乐观不仅仅是温暖而又模糊的感觉

激情是乐观的一种独特的升华。一个乐观的态度可以成为一个自我实现的预言。如果你欺骗自己相信答案存在的话你将更可能解决一个问题。创新者愿意冒险，他们可以在面对不确定时保持自信并泰然处之。玩性和好奇心是促使一个创新者看起来好像他本该如此的素质。这些就是那些成功者，因为他们知道如何在失败、拒绝、失望、青黄不接的时候以及低谷面前坚持下去。

很长一段时间，快乐似乎被认为是人类情绪研究中的无聊课题——而病理学有很好的理由被认为更重要。抑郁和生气导致很多有害行为，而作为最有害的一种，心理困扰导致暴力和侵犯行为。了解到人类思维的阴暗面如何运作可以并且已经在治疗长期抑郁和成瘾方面取得突破。然而，在过去的20年，心理的积极面作为一门学科——积极心理学——已经得到关注。如果我们能够了解是什么使得一些人对生活感到更满意，或者对未来更为乐观，依此逻辑，或许我们可以将这些因素应用到那些感到不开心的人身上，应用到改善生活的过程中。

心理学家对于快乐的定义（快乐并不意味着将愚蠢的笑容挂在脸上而活）和它之所以健康的原因已经研究出非常丰厚的成果——研究结果揭示了快乐在创新区域的特殊帮助作用。当你害怕的时候不要太为难自己。“艺术家越伟大，质疑就越多。对于天赋不高的人而言完美的自信心被授予安慰奖。”已故的伟大的艺术评论家罗伯特·休如是说。埃德迪纳，伊利诺伊大学约瑟夫·斯迈利学院的杰出心理学教授这样写道，“不应该对

个体期望太乐观；对人们来说乐观和悲观的混合可能更好。”感到沮丧是人类的一种天性——它不是你想要养成的一种习惯。

当你在创新时，你会遇到很多挫折并考虑到放弃。我体验到这种情绪并更加确信我在做什么。如果某件事情不起作用，我就排除它，但我并不放弃。心理学家知道我们可以同我意识层面的努力度过这些阶段——并且在这个过程中提升我们的幸福感。马丁·塞利格曼（Martin Seligman），宾夕法尼亚大学积极心理学中心主任，积极心理学（心理学的一个分支，着重对诸如积极情绪、优势性格、健康机构等进行实证研究）的创始人，认为你可以提升幸福感或乐观情绪。他的研究表明消极和积极的人有独特的方式去解释发生在他们身上的事情，他将这称为“归因风格”。消极者倾向于将努力的结果解释为由个人缺陷导致，而这种缺陷也被认为是一种永久的状态并会继续影响将来的尝试（我的演出是糟糕的因为我就是一个糟糕的故事讲述者）。当好的事情发生时，消极者常常将它解释为一种暂时的情况或归因为偶然的运气。

积极者倾向于以一种更真实的方式解释事件，将消极结果或失败解释为暂时的或孤立的事件，这些事件在今后采取不同的方法或尝试新的事情后可以被阻止（它们不像是我的演出——另外一组更像是表演出如此结果，或者我可以修正它）。他们将积极的结果看作是事情的自然状态（我感觉他们会喜欢我的演出）。

基于塞利格曼的习得性乐观，我们可以通过有意识地培养我们积极的归隐方式来克服消极情绪。我们可以进行“自我对话”，并且对我们所处情境的消极评估进行积极的讨论，塞利格曼说。这并不是个人鼓舞士气的讲

话。这是对于为什么我们过去的失败经历不会决定将来结果的理性评估。一个对于哪里出错的公正的分析常常能够反映出如何在下次解决问题的线索。如果将失败看作一个暂时状态，我们会发现，我们将意愿转移到新的解决方法，进一步的研究以及更多的追问中。

免疫恐惧

我提到创新也伴随着恐惧。首先，人们认为当你兴奋地告诉他们你很棒的新想法时很可笑——我们不习惯加工新信息，尤其是当这些信息与我们适应的事物相差甚远时。怀疑论是人们面对新鲜事物时多数人选择击打的默认按钮。为什么除去你的家人和朋友之外，给一个潜在的商业伙伴、投资者或者公司信服的想法上插上翅膀如此艰难？不是你的错，错的是他们。由于创新在旧的或当前的问题和情境中揭示了新的观点，它常常在多数人中推动本能的不确定感。你可能会想要放弃，甚至感到孤独，尤其当你考虑到资金将要断掉时。

“为什么人们说他们想要创新，但实际上常常拒绝创新？”杰克·贡卡洛（Jack Goncalo）问道，他本人是康奈尔大学的工业与劳工关系学院组织行为学副教授，在心理科学杂志上与人合著了一篇关于人们如何对创新做出反应的研究。他发现由新奇触发的不确定感使得多数人感到不舒服。这也就是为什么甚至是聪慧的、赶时髦的人也常常以排除创新的想法收场，而崇尚于那些具有明显实际意义的或是经考验好的想法。即使是客观证据能够证明创新想法的效果时也不能说服人们接受它。贡卡洛发现“反创新的偏见”如此深刻和细微以至于那些推崇创新的人都很难发现。这种偏见会干扰辨别真实的新想法的能力，而这种干扰反过来又使创新者的毅力更具挑战性，同时也阻碍创新者继续推进可能的边界。

特里·克尔，作为持证的提供咨询服务的社会工作者，是一名注册心理治疗师，他和富有创造力的人（尤其是表演者、艺术家和作家）一起工作

超过15年，他理解恐惧可以让人多么虚弱和麻痹。“恐惧之所以时常绊倒激情背后的心理学原因是，人们常常被错失良机这个想法先入为主，然后他们会说，‘我怎么做这个？太晚了’”。如果这听起来有点耳熟，那么绝招就是多做一些自己喜欢的而非自己讨厌的事情，特里说：“多做一点点能够点亮自己的事情，尽可能少做使你的光芒逐渐暗淡的事情，这是一种细微的变化，但是过不了多久，它会促使人们采取行动。”行动，尽管最初是被迫而为，会使你度过恐惧。

另外，如我们第2章所讲，如果你了解如何变得更加明智，你就能够在测验中做得更好。同样，特里说如果你觉得你可以成功地创新，并且你置身于其他创造者令人鼓舞人心的文学形式中或有关创新的书籍（比如本书）中，你将会获得成功，即使你仍旧感到害怕。“许多客户在初次找我做咨询时感到无望，认为他们无法成功是被固定的。但是这个世界上很少有什么是静态的，当然你去完成一个目标或者让一个目标蓬勃发展的能力也不是静态的。思想有一个频率，你的感觉有振动，当你的振动有了大幅度的扩张，你便成功了。这不是神奇的思维。如果你能够看到你想要什么，第一步，你为自己设置的界限开始消失。”

这项工作的一部分需要一定量的存在感；你不能自动驾驶，因为如果你这样做，在碰撞之前你将不会捕捉到负面的或恐惧的想法。“活在过去或未来对创造而言都不是好方法，”特里说，“人们也可以将他们的情绪视为正在发生在自己身上的某事，但是事实并非如此。情绪是可以改变的。当然，这要求你对你的快乐和生活状态完全负责。”责备他人可能使你得以脱身，但是在创新的困境面前它却并不能对你有所帮助——或许一个特定的失败是不可预见的或不可控的外力的结果。然而，你对于失败的反

应，却是完全掌握在自己手中。这才是你的注意力所在。

难度的加大是阻碍新想法的隐性诱因，改变往往带来嫉妒和困难。保持事物的原样是阻力最小的路径。这看起来更简单。我们的首要任务就是面对我们的恐惧，接受我们可能会被驳回的可能性，并且拿出我们创新的勇气。同时要注意到“不”和“不能做”只是文字——他们不会伤害到你。

恐惧也可以成为动力。被外部市场的力量超越的焦虑促使Intel公司前CEO安迪·格鲁夫（Andy Grove）做出了一项先发制人的举动，确保企业没有丢掉重要的买家群体。在1997年，当他看到美国钢铁公司失去了其在螺纹钢筋市场的主导地位，取而代之的是更新、更小的制造商，他将这件事情视为公司有用的隐喻。美国钢铁公司最初放弃低端市场给了那些灵敏的新贵，转而注重高端市场。这是错误的——最终这些新贵又侵占了美国钢铁公司的高端市场，并与之进行有效竞争。

格鲁夫不愿意悲剧再次上演，所以他将低端个人电脑的处理器称为“数字螺纹钢筋”，并且针对英特尔赛扬处理器实施了先发制人的策略，英特尔赛扬是公司的入门级别处理器，处理诸如电子邮件、连接互联网、创建文件等的基本电脑任务。这个策略使得英特尔公司与其他竞争者相比，在低端电脑市场占据主导地位，然后逐渐成功地扩展至高端电脑市场。

你怎么知道何时正确

创新者的难题是，在面对人们对你的想法提出看法时，知道何时附和，何时反驳。一些想法是如此奇怪或者具有一个非常不熟悉的特征，以至于有用的批评来之不易。当然，你询问多少人对于任何想法的意见，你将会得到多少答案，这些答案中并不是所有都特别相关或对你有帮助。你如何从秕糠中分离出小麦？什么时候适合追随你的直觉？在本章后续讨论的艾比·基弗（Abby Kiefer）和库尔特·科比（Kurt Kober）的案例中，零售商对于红黏土设计过程的热情如此原始，并且很明显不难发现他们的公司应该以此为发展方向。收益是如此明显——产品的痛点解决了，新的关注点使得他们能够做更多他们喜欢做的事情：推进很多优秀的、实惠的家居装饰设计。

杰奎·劳森，我在第10章讲到过的电子贺卡企业家，从来没有失去她创造美丽卡片的激情。现在，她拥有近200种不同类型栩栩如生的卡片，涵盖了一系列假日和场合——同时她雇用了更多的艺术家帮她创造。尽管如此，人们还希望她能够创作更多的卡片，或者不同语言的卡片。该公司的商务经理安德鲁·杜克斯（Andrew Dukes）告诉《纽约时报》，公司的网站JacquieLawson.com能够保持兴旺发展（该网站的访问量比其最大竞争者的网站AmericanGreetings.com的平均访问量高出至少一倍），部分原因是卡的质量特别好，具有更多的先进动画和艺术价值。

尽管劳森的艺术家团队帮助公司满足多样的需求，他们仍旧花很多时间完成原始的艺术和动画。这些卡片基本上都是手工完成，从而使得这些

卡片具有吸引力。劳森本可以走更加商业化的路线，做更简单的动漫设计并且扩大公司。但是她没有，“我设想这是我的小小圣战，”劳森告诉《华尔街日报》，“互联网是如此奇妙的媒介，但是它被使用得不甚完美。我想，为什么不在互联网的脉络上输入一些合适的艺术元素呢？”

跟随她的直觉，保持公司小规模的发展，艺术的具体化已见成效。收入来源于会员订阅（年费低于10美元就可以在全年当中让你将任一卡片在任何时间发送给任何你想发送的人们）。拥有超过50万订阅者，公司每年的销售额达到几百万美元（这是个私人控股公司，所以明确的数字很难得到）。或许该公司还可以变得更大获得更多收益，但是产品还能如此好吗？

回到本节的问题，你怎么知道何时正确？心理学家、诺贝尔奖项得主丹尼尔·卡尼曼在《麦肯锡季刊》上这样说，“有些情况下你得相信自己的直觉。当你在时间压力下需要做出决定时，你需要跟随直觉。不过，我总的看法是，你不该相信你的直觉。自负是错觉的有力源泉，它主要由你构建故事的质量和连贯性确定，而非有效性。如果人们可以构建一个简单而连贯的故事，他们将会自信到忽视其在实际中的有效性。”

他也建议尽可能久地推迟使用你的直觉。“你提前做足了功课，使得你的直觉尽可能多地被通知到。”他告诉《麦肯锡季刊》，因此，避免仅仅只看支持你珍贵想法的结果，这是个陷阱。这也正是本书试图告诉你的——坚持一个想法或见解，不断为它努力，拓展它、质疑它，从各个角度审视它。这包含了反向思维和预期每个负面结果。这个过程可能令人讨厌，但是它确实能够避免后续的许多潜在问题。

卡尼曼很喜欢“生前”这个概念，在这里你想象想法失败，并列出导致失败的所有原因。他说这个过程可以让你避免挑战你的想法的任何人或任何事情，而不是处理潜在的隐患。他说“生前”的魅力所在就是它很容易，并且做起来很划算，最重要的是它不会让你放弃你的想法，而是帮助你以有利的方式调整你的想法。卡尼曼也认为清单是检验你是否真的了解你的想法的快速途径，因此你知道你不是为自己讲华而不实的故事。

安德鲁·坎贝尔（Andrew Campbell）和乔·怀特黑德（Jo Whitehead），伦敦的阿什里奇商学院战略管理中心主任，与Sydney Finkelstein合著了《重新思考：为什么好的领导做出了不好的决策并且如何避免它发生在你身上》（Think Again：Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You）这本书，为麦肯锡公司设计了这样一个清单：据说可以帮你避免做出你的想法是否前行的决定，该想法基于你的偏见（你可以将之称为直觉，或者与直觉混为一谈）。他们设计测试的列表用来为那些倾向于做出特立独行管理决策的管理者，稍做修改后，他们的系统被证明对创新者也有用。

清单上的第一个条目是相似度测验：我们常常经历相同或相似的情景吗？坎贝尔和怀特黑德说，相似性很重要，因为我们的潜意识会进行模式识别。“如果我们有很多合适的回忆去浏览，我们的判断很可能是对的；象棋大师可以在短短6秒之内准确出招。”“合适”在这里意味着具备充分的经验做出正确的判断。

第二个条目是反馈测验：在过去的情景中我们得到可靠的反馈了吗？只有学习到正确的知识，先前的经验才有用。当我们做出一个决定，我们

的大脑以积极的情绪标记它，并将之记录为正确的判断。如果我们得不到可靠的反馈，这些情绪标签将会迷惑我们，让我们认为过去的判断是正确的，尽管客观评估数据显示情况很糟糕。你能基于结果回头看看你过去的判断和决定哪里出错了吗？那些你做出的正确的判断的共性是什么？这些共性能够为你现在面临的情景做出贡献吗？

坎贝尔和怀特黑德推荐的第三个条目是可测量情绪的测试：在经历过的相似或相关的情景中，我们的情绪可测量吗？“记忆伴随着情绪标签，但有些记忆的负荷比其他的都高。”他们写道。在高负荷的记忆情景中我们的判断很容易被失衡的情绪所打扰。所以，问问你自己，我喜欢这个想法是因为我喜欢类似的熟悉感吗？我之所以要坚持它是因为它让我想起了令人愉快的人或事吗？你要去发现你的依恋来源于哪里。如果没有，很好——但是如果有，你需要打开这些情绪，看看这些情绪是否左右了你的判断。

最后一个条目是独立性测试：我们是否很容易被任何不当的个人利益或其他事物影响？当需要在两个不同的解决方案或设计之间做出决定时，比如，选择那个对你而言可能更容易更经济的方案时，你会产生停顿。我们的潜意识对于便利性有着积极的情绪标签；坎贝尔和怀特黑德说我们得确认我们并不是因为它提供了最小阻力的路径而依恋某件事情。

转移

仅仅因为你喜欢某个想法或者觉得想法不错并不意味着你的目标市场会做出相应的反馈。创新者会如此依赖某个特定的反复重申的概念，以至于他们会错过那些告诉他们从一种方式转换到另一种方法去提升他们的创新想法的信息。在这些情境中，企业经常会发现在市场中不对劲，然后当一个破裂发生在第一次市场运营之前时他们会感到失望。

好事情发生在那些不抢跑的人身上，和那些足够开明去聆听并欣然接受人们对他们的创新提出的看法，不管这些看法是他们喜欢或者不喜欢的。这正是Red Clay公司的创始人艾比·基弗和她丈夫库尔特·科比的例子。当他们将他们的原始产品——设计完美的现代装饰——投入市场时，他们发现并不是这些花瓶或纸巾点燃零售商的兴趣，真正使他们着迷的是他们制作工艺的过程。幸运的是，艾比和库尔特听从了他们的意见，他们并没有固执地坚守他们的第一个想法，尽管这个想法已经创建了一系列的产品。他们的故事也展示了原始的想法如何演变成完全不同的事物，以及第一次顿悟可能并不是收尾的地方。换句话说，那只证明了尽管你相信第一次顿悟，并且你已经按照这个想法开始实施，有一点是你必须对需求足够敏感但并不嫁给它——哪怕在恰当的时候你需要推翻批评。

几年前，艾比·基弗和库尔特·科比开始创建他们的公司。那是在2006年，他们刚刚研究生毕业，并在旧金山开始他们的新工作。一年之后，夫妻两人认为是时候搬出狭窄的工作室到“真正的公寓”并“以成熟的装修风格装饰它”。艾比说：“所以我们去购物，那时正是环保行动的高峰期，我们

决定将我们的新住所装饰得尽可能环保。我们发现我们可以在旧金山找到很好的环保装饰，但是我们面临两个选择。”这两个选择都是不可接受的。这些装饰品要么很贵（“一个枕头需要350美元——可能我们已然成长，但我们也需要买一个沙发。”艾比说），要么就是像棉麻质地的中性色调。

“我们买了由再生木材制作的茶几，但是我不想我的整个家看起来仿佛是可回收的一样。”艾比说。也就是这个时候车轮开始转动。“我们想，哇哦，如果在旧金山我们按照我们的预算去进行绿色装饰都觉得困难的话，那么在美国的其他地区的人们肯定也无法做到。”由此，艾比和库尔特开始考虑如何创造买得起的、环保的却不失色彩的家居装饰品。它也将吸引更多的观众。

他们没有过硬的设计背景，所以问题就是如何在个人没有家居设计领域的能力的情况下，运行一家注重环保的家居设计公司，在大众能够购买得起的价钱范围内提供好的设计方案。“要么招聘一些人进公司，要么找到一种方式来获得好的想法。”艾比说。众包的想法打动了艾比，之前她注意到的事情在Threadless（一家以社区为中心的网上服装商店）上起了作用。“我们看到他们做的众包非常成功，但是他们的商品是小众的并且时髦的，而我们想要做的是更加主流的市场。”艾比说。他们将一个简单的众包平台应用到他们的家居装饰领域中。

创建公司伊始，艾比和库尔特开始热衷于2011年4月份的商品竞赛，这些商品包括枕头、陶艺以及艺术印刷等，使用大众投票的方式选择赢家，从而为他们生产产品。他们把产生的设计带到家居装饰展览会中努力

获取份额。“我们发现这将通过独立的小商店，但是当时经济已经迫使许多小商店关门。”艾比说。那些还在开业着的小商店对于承担新颖而又不熟悉的商品很谨慎，所以最终他们通过展位使得Red Clay公司朝着好的方向发展。然而，一些大品牌实际上停止了。“One Kings Lane、Design Within Reach[1]和梅西百货的推销员经过这里，大约走出去展台不到1/3的路程他们就会转身，”艾比说。

“每天都会发生差不多几次这样的情况，我们会向他们解说众包的故事、在美国使用环保材料制造的故事。但是众包的故事真正吸引到他们，因为他们觉得产品经过众包的形式被很好地聚集起来，但是这些产品又非常主流、时髦和物美价廉。”零售商对于家居装饰领域的众包产品能够被做起来，并且做得这么好感到很震惊。“我们想，哇哦，如果这些企业喜欢这个想法，那么我们将有所发现——让我们离开最为昂贵的、发展业务耗时最长、最为冒险的设计和制造领域，像产品一样经历过程。”艾比说。Red Clay公司与在桌面空间的主要零售商展开竞争，并且继续与其他家居装饰的商店和网站合作去创造仅仅提供给顾客的专门的产品。首次推出是在2012年的7月底。

最终艾比和库尔特离开旧金山，去到阿肯色州——大型零售商的枢纽。那里是沃尔玛超市的总部所在，连同其他在大众市场空间的主要企业。“这儿的每个人对于零售都非常熟悉，他们都受到过零售产业的训练。我们以一个便宜的价格获得了最好的产业。而且在阿肯色州有一种可敬的企业家精神——人们非常开朗，常常说‘去追求它，为什么不呢？’”对于那些想要保持激情的创新者而言那是另一个很好的暗示：将自己置身于志同道合的人群中，或者至少接触到一个懂得你的激情并且可以提供反馈

想法给你的创业者团体。

[1] 这两家均以家居设计闻名。——译者注

功夫不负有心人

乔布斯说过，“将成功的企业家从没有成功的企业家中分开的大部分因素是坚持。”当然，这呼应了托马斯·爱迪生的著名的发现，“天才是1%的灵感和99%的汗水。”保持前进，即使每次只能前进一小步。布兰登·凯斯勒，Challenge Post（是一个众包平台，它允许组织和企业进行关于想法或内容的竞争）的创办人，以毅力闻名。他于2008年创办Challenge Post，当时他仍旧在大学校园，金融危机已经来临，已经有很多并没有运作得很好的合作网站。为什么他要做这个网站，尤其当他已经有一个创业纪历？

是的；他18岁时，这个当时的哥伦比亚大学学生是一个不著名的乐队大卫·马修（David Mathew）乐队演出的10名听众之一。后来，布兰登告诉乐队，他认为乐队将会变得很著名。“所以他们雇用我去做东海岸的电台推广，”他说，“我在课后给东海岸电台打电话，以便乐队能够在拿到音乐交易之前做好充分的准备。”凯斯勒继续为大卫·马修乐队做更多的工作，然后他开始创建自己的品牌，称为梅萨记录。“我爱音乐的任何一个方面，所以在大学时我每个月工作60~80小时去创办一个记录品牌。我一个人开始创办这个品牌，其他的都众所周知了。我们成功了，并且至今这个品牌已经运行了12年。”

经过十几年，布兰登厌倦了做艺术家的保姆，尽管先前他很享受——如今激情已经褪去。“我想要对一件事情具有控制权，而不是一个投资组合业务。我想要拥有一个大的、财务成功影响深远的业务，不是因为我想

在金钱里沉浮，而是因为这样能够使我做许多事情。”他说。

布兰登在周末回到研究院读取工商管理硕士，在其中一个包含上网教程的学期里，他无意中发现一个网上挑战，可以支付给能够开发一个允许Windows系统在Mac系统上运行的软件程序的人100美元。抓住布兰登的眼球的不是竞赛本身——真正吸引他的是可以将人们聚集起来，每个人独立工作去找到解决问题的办法。作为一个市场营销者，他迅速将这个发现联结到另一个更大的想法中。“这一切都按部就班，并在几周之内完成了。作为一个游击营销者，我对金钱易手的方式大为赞赏——因为这个大熔炉从100美元变得越来越多，而且媒体也很喜欢这种方式。我知道我们需要在eBay上搭建一个相应的平台，通过竞争的方式方便问题解决和创新。那将是我的下一个业务。”目前为止，Challenge Post已经从超过200个大玩家那里赢得了挑战，包括纽约市、三星、金融公司、第一夫人米歇尔·奥巴马（Michelle Obama）以及美国农业部。

当联邦政府了解到众包和以少数人之力做出更多成绩是未来必要的趋势的时候，它决定建立一个平台去推动这些挑战。布兰登意识到他的公司需要创建一个架构，为政府各级——国家、州和地方——以及企业自己的平台提供动力。“这个过程很难，因为我们必须在60天内进行构建，这是一个令人难以置信的快速周转。”

“这些故事中有很多毅力，”布兰登说，“我完成了我的工商管理硕士课程，几个月之后，在2008年年初，我不得不在不认识任何人的情况下从音乐产业转到互联网行业。突然之间我变成了一个互联网人，拥有一家通过竞争进行问题解决的公司。我从投资者那里得到足够的钱，但是钱并不在

银行里。由于你得到的是软承诺，然后你到处发送文书，人们可以退出。2008年的金融冲击，许多人退出。我不得不转型，会见更多的人——我没有开发商，只有屏幕快照[1]。在没有原型的情况下推广一个网站不是一件容易的事。”

布兰登将原始网站推广给每个人，当有人说不时，这经常发生，他确信这个人会将他推送给其他人。最后，在2008年11月，他东拼西凑足够的钱关闭了第一轮。他已经花费了一年中他的大部分时间来筹集资金。他雇用了一名开发人员并在2009年中发布了产品。后来他发现一般的众包平台由于没有策划所以做得并不是特别好。获得知名度让人们使用网站也有一定的困难。“草根挑战这个原始的前提被证明是不成功的——很快我们迎来了一个布隆伯格市长要求的做软件竞争的挑战。”

“那时我们发现不仅我们能够从组织中获利，组织本身也可以创造出最有意思的挑战。”布兰登说。这个领悟转变了他的关注点，他致力于像对待客户一样将组织带入商业。“我们联系了美国农业部，使他们相信在围绕着健康饮食和第一夫人的倡议将会有一个竞争。现在我们拥有一个挑战，那就是创造食谱去改变学校午餐的菜单。厨师团队、学校营养专家、家长和孩子们想出菜单，并在提交之前在学校食堂测试这些菜谱。”

按照布兰登的想法，不断改变直到你得到正面反馈就是这个游戏的名字。他说游戏的关键是毅力，尤其当你的产品对推动政府机构的官僚作风有关时。“它并非合每个人的口味。”他承认。无论如何，成为自己老板的热情真正地推动布兰登前进。“如果我没能成为自己的领导，我将会很惨。为我的成功和失败100%负责让我真正感到高兴。”

他也建议创新者尽早、尽快地创造产品，去证实或否决人们推崇的想法。他说，当他们本可以将事情做得更快、更廉价时，那些花费很多时间赚钱积累财富的人们犯了一个错误。“你能坚持你的想法的不利部分，所以坚持并不一定是相信你的原始视角是唯一视角。如果你足够爱你的宝贝，你将会足够灵活地去学习和倾听，并且仍能够致力于使你的公司取得成功。如果你坚持一个想法，并且这不是一个好的想法，那么你的公司将会死去。所以坚持意味着转变和灵活操作的能力。”

[1]　软件测试中，将软件界面中的错误（窗口、菜单、对话框等）的全部或一部分，使用专用工具存储成图像文件，以便于后续处理。——译者注

结语　创新者在哪里可以击败资本主义

向米尔顿·弗里德曼致敬

我是一个资本主义者。我喜欢资本主义带来的繁荣。自由企业是迄今为止我见过的最好的经济体系，该体系奖励创业精神和冒险精神，这两个都是创新者的特点。然而，在任何大型系统中，有很大的空间可能会被破坏。自由企业可能会轰然倒下，除非企业家和企业主管明确企业在社会中扮演的角色，懂得如何在公众那里建立信任。例如，资源应该比人力和资本都更加有意义；它必须包括人与生态。商业教育应该设立关于如何作为生态系统中的一部分而不仅仅是攫取的课程。当我们考虑消费者产品和服务的创新走向时，我们不应该仅仅想到消费，也要考虑生活质量和可持续发展。

我所讲的超出了道德范围。我们需要重新认识企业对于社会和环境责任的作用。诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼在他1962年的著作《资本主义与自由》（Capitalism and Freedom）中说道，企业拥有的唯一的社会责任是增加利润以及遵守规则（2012年的盖洛普信任度民意调查显示，21%的美国人对大企业和银行有信心；63%对小企业更加信任）。但是，我们可以比弗里德曼关于企业责任的描述做得更好，创新者有得天独厚的优势来接受挑战。

弗里德曼认为，自由市场是一股永恒的自然力量，使得具有不同观点和信念的人们聚集在一起工作，并在某种程度上共赢。自由市场强制使用

自己的社会秩序，而不干涉其他人的个人信念。时尚品牌和新产品可以有一个内置的社会构建，使它们的真实性和意义超出它们自身可被看到的表达形式。当产品或服务的优势超出其固有特性时，源于人们参与自由市场交易的互惠互利就可以被加强。

我们需要更加认真负责，也需要实事求是。创新者尤其应该考虑资本主义和市场，不仅仅将其与现有供应商和买家联结，还要和今后的成分建立联结，无论是通过慈善的方式生产、教育或伸出援手。“好的资本主义”包含以一种社会化的方式处事，通过网络和跨系统交友。我们怎样将之当成习惯而不是例外是讨论的重要部分。作为一个创新专家，我向我的客户展示如果没有社会因素，或者无法将社会因素并入业务的核心，新的业务就不会出现。但是一般而言，我认为我们需要继续教育去鼓励并培养社会企业家——创造社会公益就像他们创造利益一样的创业者。

公司不仅仅具有经济性；它也兼有社会性和文化性。消费者希望公司“言归正传”，为整个世界提供物品和服务。但他们也希望公司成为一个好公民或一个有趣的伙伴。随着人们的重视，公司不得不参与更广泛的文化公益，如果不参与可能会受到惩罚。

在哈佛大学和斯坦福大学分别进行的研究结果显示，那些乐意追求收益和意图超越所有者或股东的利益并举的公司是利润最高并持久的公司。诚然，消费者期望产品具有内在价值和好的质量，但是他们也想要一些保证，产品为那些参与并受其影响的社会公益做出贡献。别自欺欺人地认为你只是把产品摆在货架上，期望它在没有背后的原则的情况下受到持续关注。

可持续的企业

可持续增长概念本身有很多的意义。在某种意义上，它是可持续发展的代名词；换句话说，它是经济增长的一种模式，在这种模式下，资源不被耗尽，环境被保存完好，不只能够满足当前所需，也能满足将来的需要。可持续增长对公司也有财务意义。简单来说，它使得公司在不出问题的前提下实现切实增长。不幸的是，正如我们在许多经济体中看到的，组织的发展目标与可持续增长的价值不一致时，冲突将会出现。

美国有机商品超市和巴塔哥尼亚公司就是很好的例子。多年以来它们一直关注可持续增长，并跻身于最强品牌之中。例如，巴塔哥尼亚公司信奉不应对环境做出破坏（或尽可能少破坏），因此它创造了供应链环保跟踪网站，公开其产品制造过程以便人们可以从中选择最环保的产品并提出建议。聪明的消费者寻找更加志同道合的生产商。

广义而言，我认为可持续不只是资源的非衰竭状态。对我来说，可持续是创造盈利的企业，不仅为它的员工、投资者和周边社区创造出积极的成果，还能够帮助他人变得更加独立。如果所有的新公司都有大局意识，尤其是以一种方式增强他们的寿命和未来收益，我深信我们充分利用资本主义和市场的优势还有很长的路要走。在2005年沃尔玛公司由于仅仅关注低成本而不考虑环境或人力成本而受到了严厉的批评。随后它改变了愿景，成为环境可持续性企业，并强制其供应商也这样做。例如，它要求只卖浓缩洗衣粉，导致宝洁公司完全改变了其制造流程。它也从销售白炽灯转变为青睐于销售紧凑型荧光灯，这种灯有节能效果，并且比常规的灯泡

照明更为持久。在2008年，它的股票是纽约证券交易所仅有的两只上涨股票之一。

改变游戏规则的创新者

联合利华公司为农村妇女创造了一个经济体：印度的“Shakti Ammas”（字面意思是“母亲的力量”）。在印度政府的支持下，联合利华印度公司与当地非政府组织形成合作伙伴关系从而推进小本创业。它建立并培训了一支独立的销售队伍，可以在自己偏僻的村庄分销公司产品。这种新的商业模式为公司创造并打造了一个触角更深的分销网络，也为这些农村妇女打破了财富和准入壁垒。

个体可以成为变革者，当微型结果可以变成宏观走势时，人们自然而然地认识到好处。小的变化最终会掀起一场风潮。纽约在20世纪90年代中期启动并赢得了一场漂亮的打击犯罪的战役，通过清理地铁涂鸦和制止小型和轻微犯罪来实现。这个策略基于“破窗理论”，一个犯罪学理论，侧重于城市混乱和人为破坏对于更严重的罪行和反社会行为的效果上面。这个理论认为保持和监控城市环境可以阻止小的罪行升级为大罪行。

社会学家詹姆斯·威尔逊（James Q.Wilson）和乔治·凯林（George L.Kelling）在1982年介绍了这个理论。尽管它一直遭受质疑，很多实证研究已经验证了该理论的效度，并且纽约通过使用这个理论显著降低犯罪率（纽约仍是美国最安全的主要城市中心之一）已经证明这个理论的真实性。做小事是影响大问题的一种方式的想法是创新者的关键。格兰迪（Grandhi）说，“拥有坚定精神的小身体会被他们使命中不灭的信念点燃，从而改变历史的进程。”

“全球工作”是美国通用电气公司的一个项目，旨在帮助那些通过创新

改变世界的创业公司，资助了树莓派，一种操作系统是Lunix、成本微乎其微的小型轻便计算机，其B型号产品的零售价是35美元，而新A型号的零售价为25美元。这些是朴实无华的机器，作为核心计算机运行在手机的芯片组内，它们是至今为止售价最便宜的计算机。树莓派的发明者埃本·厄普顿（Eben Upton）希望让世界各地的孩子（或许包括成人）都能拥有这个小装置。

NICE International是一个社会企业，它的商业模式专注于产品和服务在国际收支平衡市场（金字塔底层）的分销发展，这个市场通过由当地企业家操作的经过特许经营的太阳能供电ICT（信息和通信技术）网络运作。NICE中心提供的产品和服务具有帮助发展中国家创造收入的潜能。这个概念基于3个因素：可持续能源、信息通信技术的基础设施和增值服务。比如，在冈比亚，NICE中心提供可供企业家和其他人连接的网络站，同时也提供一个电影室，将社区民众聚集起来观看教育节目和新闻，当然也能够娱乐。

小步骤带来大变化

丹尼尔·爱普斯坦（Daniel Epstein）想要改变世界，也想要谋生。他在科罗拉多州的博尔德市与人合作创立了Unreasonable Institute，在这里他为那些想要同时解决社会问题和赚钱的企业家们运行了一个学院。Unreasonable Institute的经营理念是盈利的公司常常比不盈利的公司在同一件事上做得更好。爱普斯坦说以市场为基础的解决方案对于刺激发展中国家的经济增长是非常重要且必要的。

学院的一个年轻的大学毕业生本·里昂（Ben Lyon），获得国际关系和经济学学位，曾在塞拉利昂旅行——这使他非常沮丧。他试图在一个非营利性组织的帮助下获得小额贷款项目，但是他失败了。尽管如此，他寻求了与Kopo Kopo公司的合作，这是一家提供手机付费应用程序的公司，帮助人们在没有银行的区域或者银行的要求和费用使得穷人无法使用的情况下购买物品。Lyon创造了一个商业结构，从投资机构筹集了超过100万美元的资金。“非盈利空间已经如此庞大，这与解决世界上一些重大问题时影响之小显得不成比例。”里昂告诉《纽约时报》。

辛西娅·科恩（Cynthia Koening）也加入了学院。她的印度公司Wello，目标主要是那些需要走很长路将饮用水搬运回家的女人。Wello制造了一种圆筒形的产品，使得女人们使用滚动的方式而非将水举在头上搬运回家——头顶搬运非常危险并且痛苦，更不用说极其耗时。

科恩告诉《纽约时报》将Wello作为一个营利性公司运营不是一个艰难的决定，因为“当人们在市场经济中做出决定时，他们特意选取那些最

能满足他们需求的商品。还有，我们不想不得不依靠补助金和捐赠，那不是长久之计。”

Holstee公司是一家借助社会价值驱动的服装公司，虽然它并非由利润驱动，但是其收益却不断上升，原因是消费者对该公司可持续发展的愿景产生了情感依恋。Holstee公司通过使用手机皮套制作T恤起步（Holster＋tee＝Holstee）。创始人之一费边·福特穆勒（Fabian Pfortmüller）说，他和他的团队意识到他们的概念具有改变零售产业的潜力。“我们相信人们很想知道，产品从哪里来？由哪里制造？为什么产品对我而言很重要？”他说。Holstee公司吸引消费者购买其产品是通过创造一种生活方式，而不是“购买国货”的角度，这种生活方式一部分是基于升级回收的原则（将废旧材料或无用的产品转变为新材料的过程，产品的质量更高，具有更高的环境价值）去创造它的基本服饰。这种认真和坦率与消费者产生了共鸣。通过与Kiva公司建立合作伙伴关系，该公司投资其总收入的10%作为小额贷款，帮助发展中世界的工匠们。

前进

您和我们可以通过扩大企业的社会责任使资本主义变得更好。企业本身就是动力，率先朝着更长远的目标前进，而创新是处于主要地位的一部分。我的团队希望帮助的每一项新业务都能从今天起有社会的一面。我们考虑怎样可以做到环保。这些不是重大举措，但是在“意识斗”里越积越多将会引起大的变革；同时，它们会在现状中引起注意。其他我想看到的是改进短期取向和注重长期激励。

我希望不仅仅是高管，员工也能推动组织发展，服务于全体股东利益：消费者、员工、供应商、社区以及环境（不仅仅是股东）。（难道环境和社会活动以及逐渐增强的公众信任从长远看没有创造企业价值吗？）很明显，这并不容易，但是如果组织中有足够多的人拓宽他们的视野，高管可能也会这么做。当然，这不总是发生在每一个组织中，但是它可能是个良好的开端。

马丁·塞利格曼教授是积极心理学领域的创始人，同样建议为了体会更深、更长远的幸福，你应该追求比自我更大的目标。你的潜能可能被世俗、不真实、空追求享乐而削弱，除非你在一件有意义的任务中应用你独特的优势，发挥你的长处。

无论你关注哪个领域：采购、再生、包装、回馈，你都应该承担起社会责任。使之成为事实关乎你的创新，因为如果没有真实情感和激情，即使你做的是积极的，你的顾客也会将之视为商业策略。讲述你为什么做以及你为什么相信它。向你的顾客强调为什么它对于他们如此重要，强调真

实性和透明度。表明你的公司热爱它，并与之融为一体——从长期来看，这将会比任何营销花费更进一步，并将改变世界的未来。

我的观点是，你做的事情必须是真实的，并且与你的产品紧密相连，否则将不会有真实的故事。所以，如果你体会不到或是并不当真，就不要做。你可以减少浪费，做各种类型的“好事”，但是如果说到承担起社会责任，你就必须将你做的事情和创新内在联系起来并做到真正关心，否则将不起作用。

你怎样通过社交活跃你的业务？想想在产品上困扰你的问题的解决之道。你怎样增加那些未开发的或边缘社区的繁荣？而这些社区可能需要提供大量的支持。有没有方法可以增加你的产品透明度——可能通过你选择的供应商？你可以将更多的可再生资源用于你的供应链或生产过程吗？你希望看到哪些事被改变？你真正热爱什么？

这是最终连接线——无形的红线连接着那些不管时间、地点、情形注定会遇见的——创造一个满足人们生活、需要以及对人性的理解的公司的机会。

附录A　了解什么是新的

下面的清单展示了一些我经常访问的网址，范围涵盖了新闻、时事、产品和文化。

mashable.com：http://mashable.com

makezine.com：http://blog.makezine.com/

inc.com：http://inc.com/

fastcompany.com：http://fastcompany.com

businessweek.com：http://businessweek.com

forbes.com：http://forbes.com

Harvard Business Review：http://blogs.hbr.org

psfk.com：http://psft.com

springwise.com：http://springwise.com

Wall Street Journal：http://online.wsj.com/home-page

echoinggreen.com：http://www.echoinggreen.org

innovationexcellence.com：http://innovationexcellence.com

huffingtonpost.com：http://huffingtonpost.com

designmind.frogdesign.com：http://designmind.frogdesign.com/

gizmodo.com：http://us.gizmodo.com

同时，时常登录Kichstarter.com和Quirky.com能够掌握其他的创新资讯。

附录B　对于宠物猫的研究的问题和讨论

如果你的客户拿着一个潜在的产品站在你面前，你能够做些什么？下面的例子涉及爱猫人士和猫粮，你可以围绕这个内容制作一个人口学调查问卷——你可以通过这个练习测试一下自己的探索和研究的能力。

全程牢记人口学问题

·宠物猫如何为人们带来家的感觉以及家庭生活的感觉？

·家庭生活的感觉？家的感觉？

·家的气氛和家的感情基调？

·宠物的主人怎样建立与宠物猫的关系？

·这种关系和人与人之间的关系一样吗？

·这种依恋和人与人之间的关系是怎样的——相同或不同，更强烈或更微弱？

·与对宠物狗或人类本身的感情相比，对宠物猫的喜爱是如何影响人际关系、行为、情绪或特征的？

·在与宠物相处的过程中，将亲子关系和亲密关系作为研究的主要问题。

·对于亲子关系和亲密关系而言，这项研究抓住了什么，又错失了什

么？

·对于其他像“朋友”“男女朋友”“合伙人”“伙伴”“老板”或“宗教领袖”那样的二元关系呢？

·你是如何用语言、特征和行为来表达这些关系的？

·在表达这些关系的时候，食品和喂食会起到什么作用？

·食物代表什么？

·喂养的过程中会形成什么样的感情？

·为什么要更换品牌？

·是否存在一种固定的模式，或者说选择会随着时间而改变？

·喂养行为会对宠物猫的饮食多样化起到什么作用？

·喜好是如何建立的？

·在尝试新产品的时候，有没有选定的范围？

·就猫粮所体现出的情绪、特征和功能而言，对产品的忠诚度和可口性之间存在哪些显著的差别？

背景信息/家的感觉和家庭生活

·你的年龄是？

·你的家乡是哪？

·你在哪所学校就读？专业是什么？

·你现在所从事的工作是什么？

·你的家庭情况是什么（单身/已婚/有孩子/等等）？

·你的宠物是什么？

·你都参加哪些休闲活动？

·生活中，你最热爱的是什么？

·你的朋友是怎样形容你的？

·你是什么样的人？

·你的爱好是什么？

·目前为止，你的生活是什么样的？是典型的双休吗？

·你怎样形容你的生活状态的？（宅在家里还是时常出去玩？）

·你通过什么样的方式放松，在家或者花园里工作是你的一种放松或娱乐方式吗？

·请描述一下你的家庭生活。

·家庭生活和家的感觉对你十分重要吗？为什么？

·家的观念对你重要吗？

·家和家庭有什么关系？家是家庭的同义词吗？

·你的宠物是否增添了家庭的气氛？

·宠物有没有使你的家或公寓更具有家的感觉？请简单地描述一下。

·宠物给你的家带来了什么样的感觉？

·它们会对家的感觉产生影响吗？

·你能想象到家里没有宠物会是什么样子吗？

·请描述一下你在工作日和双休日的生活。

·你的宠物猫是如何融入你的日常生活的？

宠物猫主人对于饮食和食物的态度

·请简单描述一下你的饮食习惯，注意不是宠物猫的。

·你是否按照健康的饮食习惯摄入餐食？为什么要遵循健康的饮食习惯？在坚持的过程中有没有遇到什么困难？

·你从哪里获得健康信息？（媒体、互联网还是个人网络？）

·你是否关心自己的健康、饮食和体型？

·请问有没有听说过含抗氧化剂的食物？你会在饮食中过度抵制这样的食物吗？

·你喜欢吃什么样的食物？

·你会吃中药保健品和维生素吗？它们对你是否重要？

·你的饮食习惯以及食物的类别有过重大的改变吗？

·你会通过饮食或其他方面缓慢地增加、替代或减少某些食物的摄入吗？

主人对宠物猫的描述

·你的宠物猫叫什么名字？你为什么要为它或它们取这个名字？

·你的宠物猫有昵称吗？

·我的猫有时候被叫作“布丁”，有的时候被叫作“小布丁”，有的时候还被叫作“布丁小可爱”，甚至被叫作“布丁丁”；因为它的脸上有一个小白点，我还会叫它“小白”。其实它还有一个很正式的名字，叫Tapme，是以一个我在新几内亚认识的人的名字命名的。

·你是怎样为宠物猫起昵称的？

·你的宠物猫具有怎样的性格——有趣的、神秘的、独特的还是迷人的？

·你的宠物猫所具有的最好的品质是什么——它身上你最喜欢的方面？

宠物猫和主人的关系

现在我们要讨论的是你和宠物猫之间的关系。

·请形容一下你过去所拥有的不同的宠物猫——它们的性格、行为以及

喜欢的食物等。

·你现在拥有的宠物猫和过去的那些有什么相同点或不同点？（如果同时拥有很多宠物猫，需要询问为什么要喂养这么多。）

·喂养宠物猫和没有喂养宠物猫的生活有什么不同？拥有宠物猫是否丰富了你的生活？如果是，请举例。喂养宠物猫是否限制了你的生活？如果是，请举例。

·你为什么要喂养宠物猫？你为什么希望喂养宠物猫？

·你有没有喂养宠物狗？为什么，或为什么不？如果同时喂养了宠物狗，你的宠物猫和宠物狗有什么相同和不同点？你认为自己是“爱猫人士”吗？如果是，这意味着什么？你是“爱狗人士”吗？如果是，这意味着什么？

·你认为猫、狗和人类的最根本的不同是什么？

·你收养过野猫吗？你认为猫的哪些行为体现了它们的天性？如果是，请举例。

·猫的哪些天性是你所喜欢的？

·你用哪些形容词形容你的猫？

·你是怎样看待猫的天性？它们做过哪些事暴露了自己的天性？

·当你看到宠物猫蹑手蹑脚走路的时候，有什么感觉？

·请简单讲述一下你是如何拥有现在这只宠物猫的——你从哪里，以及如何得到它的，等等。以及你为什么会选择它？

·它是一只家猫还是去户外捕食的猫？（如果是一只户外捕食的猫，你是怎样训练它的？）

·你用什么词来形容你的猫？（如果之前没有提到过：神秘的、冷漠的、现实的、美丽的、高贵的、温柔的或深情款款的？）

·请形容一下你和宠物猫的生活——美好的、不好的或糟糕的。

·你们在一起最快乐的时光是什么？

·你是如何与宠物猫沟通的？它又是如何与你沟通的？

·如果你的宠物猫能够讲话，它会怎样形容这个世界？

·你对宠物猫负有什么样的责任？你会为它做什么（围绕日常的活动回答）？你在情感上为它做了什么？你的宠物猫为你做了什么？

·宠物猫在你的生活中扮演什么样的角色（被爱的人、朋友、孩子或是其他角色）？你在宠物猫的生活中扮演了什么样的角色？

·你的宠物猫是怎样融入你的日常生活的？

·你和宠物猫的关系因时间而有所改变吗？如果有，是怎样变化的？

·你的宠物猫是否在某些方面改变了你？

关系、感情和情绪

·你和宠物猫是如何相处的？你和宠物猫之间的黏合剂是什么？

·你会做什么样的事情来贴近与宠物猫之间的距离？

·你会和宠物猫玩什么样的游戏？

·你和宠物猫之间的深情时刻是什么？

·请举一个典型的例子形容一下你和宠物猫的深情时刻。

·你的宠物猫做出了什么样的行为让你觉得充满喜爱之情？你会怎样回应？

·你会如何表达对宠物猫的喜爱之情？

·在你表达完喜爱之情以后，你的宠物猫会有什么样的感受（虽然我知道你无法询问它）？

·食物在维系你和宠物猫的关系方面扮演着什么样的角色？

·宠物猫的健康对你有多么重要？你会做些什么事情来维持宠物猫的健康？相隔多久或者因为什么样的原因，你会带它看宠物医生？你是怎样确定宠物猫是否健康的？

·喂养宠物猫会提升你的健康状况吗？如果会，请举例说明。

·喂养宠物猫之后，你会因此结交一些新朋友吗？如果是，请形容一下他们。

·你曾经和其他人讨论过猫、猫的行为或者猫粮吗？如果是，请举例说

明。

·作为狗与人类的天性的对立面，你如何描述猫的天性？

家庭作业：描述理想的猫粮

·现在，让我们看一下家庭作业。请解释一下为什么会选择这样一个图片，以及你希望被接受的两到三个主要的观点。

·让我们查看每一个图片。

·这张图片唤起了什么样的情感？

·你将会使用什么样的词语来形容图片给你带来的感觉？

·这张图片表达了什么观点？全部的信息是什么？

·回想一下，你为什么要选择这张图片？

·理想的猫具备什么元素？为什么这些元素对于猫粮来说十分重要？

食物和喂养行为

·请问你喂给宠物猫的食物都有哪些？（注意：如果没有被提及，请围绕干猫粮、湿猫粮和人类食品回答。）

·什么样的时间点、什么时机，以及什么目的喂食什么食物？为什么以及什么时候更换食物的种类？

·你是按照固定的时间表喂食日常的食物吗？如果有的时候会喂食不一

样的食物，那个偶然的时机是什么？

·在宠物猫日常的饮食中，“健康”是一个需要关注的因素吗？如果是，你是怎么样关注它的？

·“均衡营养”是一个重要的考量因素吗？如果是，你是如何做到均衡营养的？

·“口味”或者“风味”是宠物猫日常饮食中需要关注的因素吗？如果是，你是如何挑选口味的？你又是如何知道哪种口味好，哪种不好？

·“口感”是宠物猫日常饮食中需要关注的因素吗？如果是，你会挑选什么口感的食物？

·“多样性”是宠物猫日常饮食中需要关注的因素吗？如果是，你是怎样挑选的？（比如，你会挑选含有多种成分的产品、不同的产品或品牌还是其他情况？）

·“迁就”是宠物猫日常饮食中需要关注的因素吗？如果是，你是怎样迁就它的？你会给宠物猫“优待”吗？宠物猫的优待是什么？

·“便利”是宠物猫日常饮食中需要关注的因素吗？如果是，如何关注？

·你是怎样知道自己在宠物猫的日常饮食方面是否做得“足够好”？

·作为对以上条件的反应，你的宠物猫是如何表达出来的？

·你觉得哪些事还可以做得更好？

·干猫粮和湿猫粮的区别是什么？和人类食品相比呢？

喂养日记（参照课程所教授的内容进行喂养）

·让我阅读一下你的宠物猫喂养日记，看看你是如何按照之前课程中所教授的内容进行喂养的。

·看看你是否坚持按照时间表喂养，或者你的猫有没有让你坚持下来？

·你有没有将干粮和湿粮混合在一起给宠物猫喂食？有没有什么情况引起自发性的喂食行为？

·在你决定奖赏宠物猫之前，你和它都做了什么？

·还有一些有趣的事情，我们可以稍微记录一下。

玩具在家中的摆放

让我们再做一些练习，首先，讨论一下玩具在家中的摆放情况。

·带我们参观你的家，以及宠物猫喜欢玩耍的地方。

·你为什么认为宠物猫喜欢在那个地方玩耍。

·你有没有注意过宠物猫玩耍的时候有一个固定的时间表，在一个地方玩耍一段时间，去另一个地方再玩耍一段时间。

·你有没有为宠物猫搭建一个篮子？你有没有装饰它的休息处、游戏处或是睡觉处？

·你能否接受宠物猫更依恋自己的空间的事实？

·宠物猫是否在事实上更喜欢从自己的房子或地盘中寻求情感的满足？或者，你不这么认为。

喂养仪式

我希望你现在就给宠物猫喂食（如果宠物猫已经被喂食，主人可以自己完成这个流程。人类学家：观察喂食仪式的细节。）

·喂食的环境和容器是什么？

·喂食之前的语言、手势以及主人和宠物猫之间的互动都有哪些？

·食物是怎样传递的？

·将食物放进容器之后，立刻发生了什么——宠物猫是否观察、带到私处或其他行为？

·宠物猫的反应是什么，开心、满意并且愉快地享用食物？

·主人使用了什么样的语言、类比、隐喻以及比喻？

·喂养之后的感觉如何？

·喂养行为之后又发生了什么？主人做了什么？宠物猫做出什么行为？

·对于宠物猫来说，喂食的过程是否是“欢乐时刻”？对于主人而言呢？

·有没有其他时刻也会令宠物猫产生这种感情？

·在喂食的过程中，有没有什么是你所不喜欢的，令你感到烦恼或恶心的事情？

猫粮的品牌与产品

·试着回忆你所尝试过的所有不同的猫粮以及猫粮的品牌。告诉我它们都是什么，你为什么会尝试它们，以及尝试的结果。

·那些看起来对宠物猫更好的，或者宠物猫看起来更喜欢的猫粮是什么？并且告诉我你为什么会这样认为？

·如果你发现某一种猫粮很好，为什么还会更换猫粮？

·你在挑选猫粮的过程中做出过哪些权衡，比如你认为适合的猫粮和宠物猫的喜好之间？

·你认为猫粮之间的不同点是什么？哪一点最重要？你会因为那个重要的因素而花费更多的金钱吗？那些因素不重要，但却提供了额外的好处？

·请提出你对以下品牌的观点，并指出它们之间的优势和劣势：珍致、伟嘉、咪咪乐、Market Select和喜跃。

·你对珍致的印象如何？

·你还记得这些品牌的广告吗？品牌的内容是什么？哪一类主人会购买这个品牌的猫粮，以及品牌的形象是否吸引人？

·你认为伟嘉怎么样？

·你是通过什么途径了解猫粮的（平面媒体、互联网、口口相传和专家的建议）。

·你最近听过了什么？

·你相信谁或相信什么？

·什么会对你最终的决定产生影响？

·兽医的建议是决定宠物猫日常饮食的重要因素吗？

·你认为猫粮市场上最新出现的趋势是积极的吗？

·你认为哪些趋势具有消极的作用？

·不同种类的猫粮产品之间的区别有哪些？产品的细分包括针对不同年龄段、针对不同种类的猫（品种、大小，或者其他因素），甚至是不同类型的主人。

·不同产品以及不同品牌还具有不同包装，哪些是你喜欢的，哪些是你不喜欢的——从外表看，可以从它们的便利性或其他方面考虑。

宠物猫与主人/主人与宠物猫之间的交流情况（仅限于爱猫人士）

·你有没有感觉到宠物猫在尝试着与你交流？

·你的宠物猫是如何与你交流的——它们的大多数交流都开始于喂食行为吗？有没有其他时刻，它们看起来想要主动与你交流？

·有没有哪些特定的发声是宠物猫尝试与你交流的方式？特定的肢体动

作呢？你是如何读懂这些声音以及肢体动作的？

·你能用任何一种方式告诉我，这些动作和发声是什么吗？

·你是如何知道宠物猫所要表达的情感的？

·你是如何与宠物猫交谈的？

·你可以在我面前和宠物猫交谈一下吗——我只是想看看你在私下与宠物猫交谈的典型内容。

·你在其他时候会使用不同的语调吗？

思考线：让你的创意变为现实的最佳方法

Red Thread Thinking：Weaving Together Connections for Brilliant Ideas and Profitable Innovation

（美）凯（Kaye，D.）　（美）凯利（Kelly，K.）　著

姚翔　译

ISBN：978-7-111-51901-0

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究